جامعة اليرموك
كلية التربية الرياضية
قسم التربية البدنية

المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات الأردنية

Administrative Problems Faced By Teaching Staff in Jordanian Universities Physical Education

إشراف الأستاذ -الدكتور
إبراهيم وزرمس

إعداد الطالب
عمر تركي بطاينة

الفصل الدراسي الصيفي
2007/2006

المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات الأردنية

Administrative Problems Faced By Teaching Staff in Jordanian Universities Physical Education

إعداد الطالب

عمر تركي البطاينة

بكالوريوس تربية رياضية، جامعة اليرموك، 1990

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في التربية البدنية من جامعة اليرموك-اربد، الأردن

وافق عليها

أ.د. إبراهيم وزرمس .... رئيساً

أستاذ الإدارة الرياضية، قسم التربية البدنية، جامعة اليرموك

أ.د. علي محمود الديري .... عضواً

أستاذ مناهج التربية الرياضية، قسم التربية البدنية ، جامعة اليرموك

د. مازن حتاملة .... عضواً

أستاذ مشارك علم النفس الرياضي التطبيقي،قسم العلوم الرياضية، جامعة اليرموك

د. زياد المومني .... عضواً

أستاذ مساعد - الإدارة في التربية الرياضية، قسم التربية البدنية، جامعة اليرموك

تاريخ تقديم الأطروحة 2007/7/19

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى

أبي وأمي: اللذان حرصا على إتمام عملي

زوجتي وأولادي: الذين شاركوا في هذه المرحلة الهامة من حياتي

أخواني وأخواتي: الذين وقفوا بجانبي

الباحث

عمر تركي بطاينة

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد النبـــي الأمي الأمين، أما بعد،

يطيب لي في هذه الدراسة أن أتقدم بجزيل شكري وتقديري لمشرفي الأستاذ الدكتور إبراهيم وزرمس الذي تفضل عليّ بعلمه الغزير واهتمامه الكبير لإتمام هذه الدراسة فجزاه الله عني كل خير، كما يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الهيئة التدريسية في كلية التربية الرياضية في جامعة اليرموك ، وإلـــى كـــل مـــن ساعدني لإتمام هذا العمل.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور علـــي محمود الديري، والدكتور مازن حتاملة، والدكتور زياد المومني.

راجياً من الله التوفيق

الباحث

عمر تركي بطاينة

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الملخص

البطاينة، عمر. المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات الأردنية .رسالة ماجستير بجامعة اليرموك. 2007 .(المشرف.أ.د. ابراهيم وزرمس)

هدفت هذه الدراسة للتعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات الاردنية بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في درجة هذه المشكلات تبعاً لاختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة. وتكونت عينة الدراسة من (66) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تكونت من (56) فقرة موزعة على سبعة محاور (التخطيط والإستراتيجية، التنظيم والتنسيق، شؤون القوى العاملة، التوجيه والقيادة، اتخاذ القرار، الاتصال، الموازنة) وتم التأكد من صدقها وثباتها.

أظهرت نتائج الدراسة أن كليات التربية الرياضية في الأردن، تعاني بدرجة متوسطة من المشكلات الإدارية في محاور الاتصال، والتوجيه والقيادة، واتخاذ القرار، والتنظيم والتنسيق، والتخطيط والإستراتيجية. وأن هذه الكليات لا تعاني من المشكلات الإدارية في محوري شؤون القوى العاملة والموازنة. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المشكلات الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

الكلمات المفتاحية: مشكلات إدارية، كليات تربية رياضية، أعضاء هيئة التدريس.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

وأهميتها

الفصل الأول

مقدمة الدراسة :

تعد الجامعات في كافة أنحاء العالم مراكز للتنوير والتطوير وآليات لإرساء المنهجية العلمية لأداء الأدوار الوظيفية والرئيسية في مختلف مجالات الحياة، لتكون إداراتها قدوة للمؤسسة الأخرى.

ويعتبر التعليم الوسيلة الفضلى للبناء والعمران وما من شك بأن مهنة التعليم قديمة قدم الإنسان وإن كانت قد تغيرت أساليبها وطرائقها بناء على تسارع المتغيرات الزمنية والمكانية. ولذلك كان الحرص الشديد من كافة دول العالم على إعداد المعلم القادر على مسايرة جميع المتغيرات الزمانية والمكانية، ذلك أننا إذا أردنا فرداً متميزاً في وظيفة أو مهنة ينبغي أن نوفر له معلماً متميزاً يستنهض قدراته ويستحث طاقاته للتعلم، وعلى ذلك فإن المعلم هو حجر الزاوية في العملية التربوية تصلح بصلاحه وتهن بوهنه . فإذا شبهنا العملية التعليمية بالجسم فالمعلم هو عموده الفقري الذي يؤثر في جميع أجزائه وبناء على ذلك كان من الوجوب الاهتمام به .

وتقوم الجامعات بتحقيق الأهداف المناطة بها والتي تنبثق من فلسفة المجتمع التربوية ، حيث تعد الجامعة من أهم مؤسسات التغيير والتطوير في أي مجتمع من المجتمعات (عمار، 1996).

وهي تتبوأ مكان الصدارة فيه منذ قديم الزمان ، فهي مركز إشعاع لكل جديد من الفكر والمعرفة والتميز الذي تنطلق منه آراء المفكرين الأحرار والعلماء والفلاسفة ورواد الإصلاح والتطوير، وهي مؤسسة اجتماعية تؤثر في الجو الاجتماعي المحيط بها وتتأثر به، فهي من

صنع قياداته الفنية والمهنية والسياسية والفكرية، ومن هنا كانت لكل جامعة رسالتها التي تهدف إلى تحقيقها. (راشد، 1988)

وقد توصلت ابيفانير رسبوزو (Epifaniar Resposo) بعد استعراض ما كتب عن المؤلفات التي قصد منها تعريف المهام الرئيسية للجامعة إلى القول التالي:

" يبدو جلياً أن هناك اتفاقا جماعيا سواء كان ذلك ظاهريا أم ضمنياً حول طبيعة الجامعة، بأنها تمثل مجتمعاً علمياً يهتم بالبحث عن الحقيقة وأن وظائفها الأساسية تتمثل في التعليم والبحث وخدمة المجتمع. (بوبطانة ، 1988)

وتقوم على إدارة هذه الجامعات كوادر إدارية مؤهلة تضع في حسابها تسخير كافة الإمكانات خدمة لتحقيق أهدافها.

ويعتمد نجاح أي تعليم جامعي على مدى ما يتوفر له من عناصر جيدة من أعضاء هيئة تدريس، فلا يوجد كيان للجامعات بدون الهيئات التدريسية، فهي حجر الزاوية، كما لا يمكن إهمال العناصر الأخرى التي تستند إليها عملية التعليم الجامعي، كالتمويل ومصادر التعليم، والإدارة الجامعية الناجحة. (مقابلة والرشدان، 1997)

وتقدر الجامعة بأساتذتها لا بمبانيها، وبفكر هؤلاء الأساتذة وعلمهم وخبرتهم وبحوثهم قبل أي شيء آخر، فسمعه الجامعة من سمعة أساتذتها، وهذا أمر مفروغ منه ومسلمة لا تحتاج إلى إثبات . (مرسي، 1986)

إن عضو هيئة التدريس في الجامعة يمثل العنصر الأساسي في العملية التعليمية، حيث يؤكد ماك جونجيل (McGonigle , et. al , 2000) على أن الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس ، وتعين أعضاء جدد ، على مستوى عال من الجدارة ، هو المحور الأساس لعمل معظم الإدارات الجامعية ، في ظل التنافس التربوي للحصول على جودة علمية عالية.

وكنتيجة للتطور السريع في العلم والتكنولوجيا، وإدخال التقنيات الجديدة على التعليم العالي، وظهور ما يعرف بالتكنولوجيا التربوية ، (Educational Technology) ، صار لا بد من التفكير ملياً في اكتساب مهارات جديدة واعتماد مناهج تتوافق مع التغيرات الطارئة على التعليم العالي ، مما يزيد من ضرورة ملاحقة كل ما هو جديد من جانب أعضاء هيئات التدريس، وبتشجيع ودعم من الإدارات الجامعية ، والتي لا بد وأن تكون هي الأخرى قد سارعت إلى تبني كل ما هو مفيد وعملي ، والاستفادة من النظريات التربوية الحديثة في القيادة.

ومما لا شك فيه ، إن تعدد الأساليب والأنماط الإدارية قد أوجد نوعاً من التباين بين درجة التزام الإدارات المختلفة بتوفير كافة مستلزمات العملية التدريسية والتدريبية في كليات التربية الرياضية . من هنا نجد أنه قد أصبح لزاماً على من يريد العمل في مجال الإدارة الرياضية أن يدرس نظريات وفنون العمل والإدارة والتخطيط الرياضي والإمكانات في القطاع الرياضي والاتصال الإداري والقوانين واللوائح التنظيمية والإدارية والقيادة الإدارية في المجال الرياضي ، والسلوك التنظيمي والإشراف والتوجيه والتقويم في الإدارة الرياضية ، والتنظيمات الإدارية وإدارة المؤسسات الرياضية وإدارة الأعمال في المجال الرياضي وإدارة وتنظيم وتحكيم البطولات والمسابقات الرياضية ، إضافة إلى الإعلام في المجال الرياضي ، والإعداد المهني للإداري الرياضي ، والتنظيمات الرياضية المحلية والدولية والأولمبية وغيرها من الموضوعات التي تتصل بالعمل الإداري الرياضي في أي موقع ، وذلك حتى يتمكن من الفهم العميق للدور الهام الذي يقوم به والذي تظهر بعض آثاره في التخفيف من المشكلات الفنية والإدارية التي قد تواجه الفريق الذي يترأسه . (بدوي ،2001)

إنه لمن المؤكد أن الإدارة علم وفن بآن واحد . أي أن من يمارس الإدارة ، لا بد له أن يكون قد تعلمها في قاعة الصف أو المدرسة أو الجامعة ، ولا بد أن يكون لديه قدرات معينة

وخبرات ، فالإدارة علم وفن أي أن على المدير أن يدرس الإدارة أولا ، أي أن يدرس أصولها ومبادئها ، ثم لا بد له حتى يكون ناجحا في إدارته من توافر المواهب والقدرات لديه ، ولا بد أيضا من صقل هذه المواهب وتنمية هذه القدرات في المؤسسة لدى ممارسة الإدارة بشكل حقيقي . (الزعبي وعبيدات ، 1997)

إن العمل الإداري في المجال الرياضي يخضع لعدة أسس يستطيع من خلالها تحقيق أهدافه ، وإذا لم يكن القائمون على هذا العمل متفهمون تماماً لدورهم أصبحت هناك صعوبة في تنفيذ ما يوكل إليهم من أعمال وبالتالي تعثروا في تحقيق هذه الأهداف .

وقد عرّف علماء الإدارة العملية الإدارية بأنها عملية توجيه وتنسيق لجهود الأفراد لتحقيق الأهداف الموضوعة في أقصر وقت وبأقل تكلفة مادية ، كما أرجعوا نجاح العملية الإدارية إلى توافر أربعة شروط هي وجود أهداف واضحة وتنظيم واضح للمؤسسة أو الهيئة ونوعية جيدة من الأفراد المنفذين ووجود قيادات فاعلة ومؤثرة . (المنيري ، 1991)

نجاح كليات التربية الرياضية في تحقيق أهدافها يعتمد على تحقيق أركان العملية الإدارية ووظائفها من خلال التخطيط السليم والتنفيذ بعناية من أجل إيجاد بيئة أكاديمية تسخر لها كافة الإمكانات الإدارية بحيث يتمكن أعضاء هيئة التدريس من أداء الواجبات الموكولة إليهم برعاية إدارات هذه الكليات والتي تعمل جاهدة على تذليل الصعوبات ومواجهة المشكلات التي تعترضهم أثناء عملهم . وخلاصة القول أن بيان المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية يمنح إداراتها فرصة كبيرة في التفكير السليم للتغلب على هذه المشكلات التي تعيق تحقيق الكليات لأهدافها المنشودة .

أهمية الدراسة:

إلقاء الضوء على المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس، كما يرى الباحث أن نتائج هذه الدراسة يمكن توظيفها في المجالات التعليمية والتدريبية المختلفة من مدارس وجامعات ومراكز للياقة البدنية وغيرها مما يسهم فعلا في التطبيق الفعلي لنتائجها. هنا وجب النظر في مواجهة التحديات الإدارية والوقوف على المشكلات التي تعيق عملها وتؤثر على أدائها ، ذلك لأن عضو هيئة التدريس بحاجة ماسة لمن يتلمس مشكلاته ويعمل على حلها، كما على الإداريين والمسئولين أن يخلقوا جوا من الألفة والانسجام في محيط العمل، وأن يعملوا على تذليل كافة الصعوبات التي قد تحد من أدائهم لرسالتهم بصورة طبيعية ومتقنة. مما سيثري الجانب المعرفي والأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع ليكون مرجعا يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية مناظرة .

مشكلة الدراسة:

تشير الأدبيات إلى أن المشاكل ذات الطبيعة الإدارية التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية لا تقل أهمية عن الجوانب الفنية ، لذا فإن بحث المشاكل والعقبات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية تعد ضرورة لا غنى عنها من أجل الوصول إلى الكفاية والفاعلية الإدارية ، فالبيئة الإدارية السليمة هي الحاضنة الأساسية للإنجازات الفنية والرياضية، وقد شعر الباحث بالمشكلة عن طريق لقائه بالكثير من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، الذين كانوا زملاء له في فترة البكالوريوس، وعبر إبداء ملاحظاتهم بالمشكلات التي تواجههم خلال متابعتهم بأعمالهم اليومية في كلياتهم، وحفاظاً على الحيادية قام الباحث بهذه الدراسة من خارج

إدارة الكليات، وأيضاً من خارج أعضاء هيئة التدريس للتعرف من خلالها على تلك المشكلات. فقد أجرى الباحث هذه الدراسة للتعرف من خلالها على تلك المشكلات الإدارية التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية أثناء أدائهم لأعمالهم في الكليات المشار إليها .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى:

1) التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الأردن إن وجدت.

2) بيان الفروق في المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الأردن تبعا لمتغيرات (الجنس ، والخبرة ، والمؤهل العلمي) .

أسئلة الدراسة:

ستحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي المشكلات الإدارية التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات الأردنية ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α =0.05) بين تقديرات أفراد العينة للمشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية تعزى لمتغير (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

محددات الدراسة:

- اقتصرت هذه الدراسة على كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية : (الجامعة الأردنية ، جامعة اليرموك ، الجامعة الهاشمية ، جامعة مؤتة).
- واقع المشكلات كانت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .
- اقتصرت هذه الدراسة على مشكلات كليات التربية الرياضية بمحاور الدراسة: التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم ، والتنسيق، وشؤون القوى العاملة، والتوجيه والقيادة ، واتخاذ القرار ، والاتصال ، والموازنة .

مصطلحات الدراسة:

المشكلات الإدارية: وهي عبارة عن ظرف أو وضع إداري يشوبه شيء من الغموض، ويسبب حالات الشعور بعدم الارتياح . لأن هذه المشكلة قد يترتب عنها عدم تحقيق الأهداف التنظيمية أو حدوث مشاكل إنسانية تمس العاملين. (دره وآخرون،2002)

عضو هيئة التدريس: الأستاذ والأستاذ المشارك والأستاذ المساعد والمدرس في الجامعة. (نظام جامعة اليرموك ، 2003)

مجالات الدراسة:

- المجال البشري: تشتمل عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات الأردنية (اليرموك، الأردنية، الهاشمية، مؤته).
- المجال الزماني: الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (2006-2007)
- المجال المكاني: كليات التربية الرياضية في الأردن.

الفصل الثاني

الإطار النظري

والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

ويتناول الباحث في هذا الفصل جانبين الأول يتعلق بالإطار النظري لموضوع الدراسة والثاني يتناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع:

أولاً الإطار النظري:

يشهد العالم المعاصر ثورة إدارية في كافة مجالات الحياة حيث أصبح يطلق على هذا العصر عصر الإدارة، و ذلك لما للإدارة من أهمية في إحداث التنمية والتطوير في المجتمعات وعلى كافة المستويات. وكون الإدارة عملية إنسانية وشاملة تقوم على الإفادة من كافة الموارد المتوفرة عن طريق التعاون والتنسيق بين المجهودات البشرية لذلك أصبح دور الإداريين كبيراً وعليهم يعتمد تقدم ونجاح المؤسسة أو فشلها .

وكليات التربية الرياضية ليست بمنأى عن هذا الاتجاه ، فنجاح أو فشل الكلية يتوقف على ما يقوم به العميد ورؤساء الأقسام من ممارسات إدارية . وأنه من المعروف أن الممارسات الإدارية التي تقوم بها إدارة الكلية تختلف من كلية إلى أخرى وذلك حسب طبيعة الكلية والظروف المحيطة بها . وكنتيجة لهذا الاختلاف في الممارسات الإدارية اختلفت النتائج التي تتوصل إليها الكلية في مدى ما تحققه من أهداف . وعلى الرغم من ذلك فمدى امتلاك العميد ورؤساء الأقسام للكفاءة والخبرة والسلطة والصلاحية اللازمة لطبيعة العمل الذي يقومون به لها أثر كبير في عملية تحقيق الأهداف.

فالإدارة أمر حتمي لكل أنواع الجماعات والمنظمات مهما اختلفت أشكالها وظروفها فالمجهود الجماعي لا يتم على أكمل وجه إلا بها، سواء كانت تلك المنظمات أو الجماعات عالمية أو إقليمية أو دولاً أو منظمات أو جماعات .

إن الإدارة اصطلاح لنشاط قديم قدم الإنسان حيث كانت الإدارة ولا زالت من أهم الأنشطة البشرية في مختلف المجتمعات الإنسانية على مر العصور ولها التأثير المباشر على نمو وتطور الحضارات فهي المسؤولة عن إشباع حاجات الجماعات والأفراد عن طريق التنظيم والتنسيق للموارد الاقتصادية النادرة والهدف تحقيق الرفاه والسعادة والإنسانية وهي الإدارة التي استخدمتها الحكومة في إدارة أمور البلدان المختلفة . (الشامي ونينو، 2001)

إن الإدارة تعني تنظيم الجهود للجماعة للاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهداف محددة . فقد عرفت الحضارات القديمة النشاط الإداري ومارسته كلياً أو جزئياً. ولكن الجديد هو تقنين هذا العلم ، وفي التخصص الدقيق وفي اعتبار الإدارة كمهنة .

فلو تعرضنا لأهم الحضارات الإنسانية لوجدنا أن الحضارة السومرية (5000 ق. م) اهتمت بحفظ السجلات والوثائق وهو أحد عناصر النظام الإداري السليم الذي تهتم بها الإدارة المعاصرة وتؤكد عليه.

أما إنجازات الحضارة المصرية القديمة (4000 – 2000 ق.م) في مجال البناء، كما تدل على ذلك الأهرامات ، فهي شاهدة على دقة التخطيط والتنظيم والرقابة وهي الوظائف الإدارية الأساسية.

أما البابليون (2000 – 1700 ق. م) فقد اهتموا بوضع المعايير للعمل وتحديد المسؤوليات إذ حدد حمورابي معايير تحديد الأجور، والسن القانوني وعدد ساعات العمل اليومي وغير ذلك من أسس الإدارة الحديثة .

أما في الحضارة الصينية (500 ق.م) فقد أملت الأوضاع العسكرية والتجارية على الدولة ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للدفاع عن البلاد (سور الصين العظيم) إلى جانب الاهتمام بتطوير أنظمة العمل وإجراءاته .

أما الحضارة اليونانية (5000 – 3500 ق.م) فقد كان اهتمامها بالعلوم والفلسفة كتخصصات قائمة بذاتها، وأن العلم هو أساس التقدم الإداري .

أما الحضارة الرومانية (300 ق.م – 300 بعد الميلاد) فقد أرست أهم المبادئ التنظيمية في مجال التقسيم الإداري ونظم الاتصالات وذلك لأحكام الرقابة على الإمبراطورية الواسعة .

وقد عرف الفينيقيون (300/ ب.م) باهتمامهم بالتجارة عبر البحار كما استلزم ذلك أشكالاً تنظيمية قانونية وهذا من أسس العمل الإداري السليم.

أما في ظل الحضارة العربية الإسلامية فقد عرف المسلمون المفاهيم الإدارية ومبادئها المختلفة وطبقوها في شؤون الحياة المختلفة، فأوجدوا الدواوين والوزارات والجيوش . وكان ذلك على مستوى متقدم يفسر إنجازات الدولة الإسلامية في فترة قصيرة نسبياً . (أبو حليمة ، 2004)

أما عن الإدارة كعلم وفن له مبادئ وأسس وقواعد علمية فهو علم حديث النشأة يؤرخ له مع أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين . فقد أكد هنري فايول (Henri fayol) في كتابة الإدارة العامة والصناعية على أن هناك مبادئ إدارية عامة يمكن تطبيقها على كافة

أشكال النشاط الإنساني . وأكد هارنجتون ايميرسون (Harrington Emerson) على عدة مفـاهيم وأسس منها الكفاية الإنتاجية كأساس لتقدير الأجر ، والمبادئ التي تحدد الكفاية ، وأسس اختيار العاملين بأسلوب علمي . أما فردريك تايلور (Fredric k W.Taylor) أبو الإدارة العلمية فقد أكد في مؤلفاته المتعددة على ضرورة اعتماد نظام الأجور القائم على عدد الوحدات المنتجـة وعلـى المبادئ التي تحكم الإدارة العلمية . (درة وآخرون، 1994)

- إن لمفهوم الإدارة تعريفات كثيرة منها:
- يرى بعض رجال الفكر الإداري أن الإدارة "هي المسؤولة عـن تحقيـق النتـائج التـي من أجلها وجدت المنظمة سواء كانت على شكل شركة أم مؤسسة أم وزارة "
- في حين يعرفها ليفنك ستون (living stone) بأنها: "وسيلة لتحقيـق الهـدف بـأكبر كفايـة ممكنه من حيث التكاليف والوقت المناسب والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة" .
- أما الإدارة من وجهة نظر تايلور (Taylor)هي: تحديد ما يـراد أو يطلـب مـن الأفـراد إنجازه ثم توجيههم ومـراقبتهم ضـماناً لتنفيـذ تلـك الأعمـال أو تحقيـق الإنجـازات المطلوبة بأفضل الطرق وأقل التكاليف .
- كما عرف هنري فايول (Henry Fayol) الإدارة بأنهـا:" هـي أن تتنبأ وتخطـط وتـنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب" .
- ويعرف بيترسـون وبلومـان (Peterson and plowman) الإدارة بأنهـا: " أسـلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضـيح أغـراض وأهـداف جماعـة إنـسانية معينـة". نقلاً عن (الشامي ونينو، 2001)

إن تميز أي نظام يمكن أن يعزى إلى تميز العملية الإدارية فيه ، وتميز مدخلاته البشرية وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها بكفاية وفاعلية، ولذا فإنه من الضروري الاهتمام بالعملية الإدارية وبكيفية إنجازها من حيث: التخطيط ، والتنظيم والتنفيذ ، والتنسيق ، وصناعة القرار ، وتقييم الأمور ، والضبط ، والأمر، والبرمجة والمحاورة ، والتفكير المتروي ، ويتفق معظم الإداريين على أن هناك نوعاً من النسقية والتتابعية في مكونات وعناصر العملية الإدارية .

– أن التعامل مع العملية الإدارية ، يمكن أن يقود إلى انطباعين مهمين :

أولهما : إن الإدارة هي بالضرورة طريقة للتعامل مع الناس .

وثانيهما : إن الإجراءات في العملية الإدارية يغلب عليها طابع التوجيه النظمي أي الاهتمام بالنظام أكثر من كونها موجهة نحو الاهتمام بالأفراد .

ويهدف هذا التوجه وما يشمله من خطوات ومراحل للتوصل إلى نتائج أو مخرجات محددة من خلال ممارسة عملية تفكير مترو يتسم بالهدوء والتعقل والحكمة والتبصير. وتشمل هذه الخطوات والمراحل التعرف إلى المشكلة ، وجمع وتنظيم حقائق وبيانات حولها ، واستبصار هذه الحقائق والبيانات ، وتطوير بدائل تعامل ذكية ، ثم الوصول إلى مرحلة القرار ضمن مسار اتخاذ إجراء عملي محدد ، غير أن في التوقف عند هذا الحد إهمالاً كلياً لمرحلة التطبيق والتقييم باعتبارها من مكونات الخطوات والمراحل الإدارية التي يفترض أن تشتمل عليها العملية الإدارية. (الطويل، 2001)

وقد نظر جولك وايروك (Gulick, Urwick) المشار إليهما في (الطويل، 2001) على أن للإدارة سبع وظائف يمكن تلخيصها أو توضيحها من خلال مصطلح " POSDCORB" وهذا الاصطلاح اشتقاق للوظائف الإدارية الآتية :

1. التخطيط :(P) Planning :

أي التخطيط وتشتمل هذه المهمة على وضع التصورات والخطط العامة لما يحتاج الإداري القيام به من أعمال وتحديد الأساليب الضرورية لتحقيق أهداف النظام ومراميه.

وعرف ماك فارلند (Mc Farland, 1979) التخطيط : بأنه عملية ذهنية منظمة لاختيار أفضل الوسائل الممكنة لتحقيق أهداف محددة تخص التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له .

وللتخطيط الناجح مقومات هي : وضوح الأهداف وتحديدها ، وتوفر المعلومات الصحيحة ، وإشراك الأشخاص أصحاب العلاقات في عملية التخطيط ، وإدراك التأثيرات المتبادلة بين البيئة الخارجية والداخلية من جهة والتنظيم التي يتم فيها التخطيط من جهة أخرى ، الأيمان بمبدأي المرونة في التخطيط والتغيير في خط السير ، وضع توقيت محكم للخطة ، والمتابعة المستمرة . (درة وآخرون ، 1994)

فوائد التخطيط :

1. يظهر التخطيط الأهداف بوضوح حتى يعرف كل فرد من الأفراد الآمال التي يبغي المشروع تحقيقها.
2. يبين التخطيط مقدما الطريق الذي يسلكه جميع الموظفين في تنفيذهم للعمليات بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة بالعمل الجماعي.
3. يبين التخطيط مقدما العناصر الواجب استخدامها . كمياتها ونوعها سواء كانت مادية أم بشرية .
4. في التخطيط تحديد للوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل .

5. التخطيط ضرورة حتمية حتى يمكن معرفة المشاكل المتوقع حدوثها والعمل على تلافيها . (شلتوت ومعوض ، 1986)

2. التنظيم (O) Organizing :

أي التنظيم حيث يعني بالبنية الرسمية وتسلسل السلطة في النظام عبر تنظيم متسلسل لوحدات النظام الفرعية وتحديد أثر كل منها والتنسيق فيما بينها كمدخل لتحقيق الأهداف والمرامي .

وقد عرف ريتشارد وهودجتس (Ritchard & Hotgetts ,1975) التنظيم على انه : توزيع المسئوليات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة .

فوائد التنظيم :

1. ترسيخ مبدأ التحقيق في العمل .
2. معرفة كل فرد من الأفراد العاملين بالعمل المطلوب منه القيام به .
3. تحديد طبيعة العلاقات الإدارية بين وحدات المنشأة وأقسامها المختلفة .
4. من شأن وظيفة التنظيم أن تبين مسئولية كل فرد من العاملين .
5. تحديد سلطات كل وظيفة من الوظائف .
6. سرعة نقل الأوامر والقرارات من المستويات الإدارية العليا في المنشاة إلى المستويات الدنيا .
7. تنمية وتطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم . (الزعبي وعبيدات،1997).

3. التوظيف (S) Staffing :

أي التوظيف بمعنى توفير الموظفين والمستخدمين اللازمين للقيام بالمهام المختلفة التي يشملها النظام وتدريبهم وتأهيلهم للقيام بها وضمان أفضل السبل لمتطلبات أدائهم لمهامهم الرسمية .

وقد عرف ريتشارد دافت (Richard Daft , 1991) التوظيف بأنه : مجمل النشاطات والممارسات التي تحدد مواصفات المتقدمين للوظيفة والذين تطبق عليهم إجراءات الاختبار .

- يتضمن موضوع إدارة القوى البشرية جميع الأنشطة الخاصة بالعاملين وإداراتهم ويمكن حصرها بالأنشطة التالية :

أولا : النشاطات الخاصة باجتذاب القوى البشرية وتتضمن: (تحليل العمل ، تخطيط القوى البشرية ، البحث عن القوى البشرية ، الاختيار والتوظيف).

ثانيا : نشاطات لها علاقة بالحفاظ على القوى البشرية وتتضمن: العلاقات الإنسانية (الحوافز والدوافع)، التعاقد السيكولوجي ، السلامة والصحة المهنية ، الأمن الاقتصادي.

ثالثا : نشاطات لها علاقة بتطوير القوى البشرية وتتضمن :

تقييم الأداء ، التدريب ، برنامج إدارة المسار والخط الوظيفي .

(درة وآخرون ، 1994)

4. التوجيه والقيادة :(D) Directing :

أي التوجيه الذي يعني بالمهمة المستمرة في صناعة القرارات وتجسيدها عبر تعليمات عامة وتوجيهات تخدم أغراض النظام وتسهم في قيادته.

ويعرف (درة وآخرون ، 1994) التوجيه : على أنه اصدار أرشادات للموظفين الذين يعملون بمعية المدير في التنظيم ، وهذه الارشادات للموظفين وهي بطبيعتها تختلف كلية عن عملية اصدار الأوامر .

يستند التوجيه وبشكل أساسي إلى طبيعة السلوك الإنساني ، وتوجيه هذا السلوك بشكل فعال نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ، وهذا العمل ليس بالعمل السهل ، بل عمل في غاية الصعوبة ، ذلك لأن المدير في عملية توجيهه لمرؤوسيه ، يتعامل مع سلوكهم الذي يعتبر قوة مركبة غامضة يستوجب الأمر منه دراستها وفهمها جيدا ، ليتمكن من التعامل والتفاعل معها بشكل صحيح لتحقيق الأهداف .

(عقيلي ، 2007)

القيادة (Leadership) :

تعني القيادة " المقدرة على التأثير على سلوكيات الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة " . (حماد ،1999)

وتتلخص أهمية القيادة في :

1- أن القيادة تتطور بتطور المجتمعات الذي نعيش فيها وتزداد مسئوليتها بازدياد مطالب الحياة وتعقدها .

2- إن تعدد المناصب الإدارية يتطلب ضرورة توافر مهارات قيادة للرؤساء الإداريين حتى يستطيعوا بث روح العمل والتعاون في ذلك الجهاز الضخم .

3- بدون القيادة الإدارية يصبح الهيكل التنظيمي مفككا عاجزا عن تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها .

4- وتظهر أهميتها أيضا في القرارات المتخذة والتي تتطلب قدرا عاليا في إيصال المعلومات إلى المرؤوسين والحصول على المعلومات منهم أيضا خصوصا انه كلما زاد حجم التنظيم بعدت المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين . (أبو حليمة ، 2004).

5. التنسيق :Co-ordinating (CO) :

وقد عرف ستونر (Stoner , 1998) التنسيق بأنه : عملية تكامل نشاطات وأهداف وحدات التنظيم المختلفة بهدف انجاز أهدافه بفاعلية .

أي التنسيق والذي يعنى بالأثر المهم لضمان ربط وتكاملية وتناغمية أداء المكونات ووحدات العمل التي يشتملها النظام .

أدوات التنسيق :(Tools of Coordination)

يمكن للمدير أن يستخدم أدوات تنسيقية مختلفة ولعل أهمها " الاتصال " الذي يلعب دورا مركزيا في عملية التنسيق ، وبالإضافة إلى الاتصال هناك أدوات تنسيقية أخرى هي :

أولا : الهيكل الإداري . Organizational Structure

ثانيا : الاتصالات بين وحدات التنظيم . Communication

ثالثا : ضابط اتصالات (التنسيق) . Liasion Officer

رابعا : اللجان . Committees

خامسا : حلقات النوعية . Quality Circles

سادسا : نظم المعلومات الإدارية . M . I . S

(درة وآخرون ، 2002)

6. التقارير :(R) Reporting :

أي التقارير وتعنى هذه المهمة بجعل مسؤولي النظام على دراية وعلم بمجريات الأمور فيه سواء كان ذلك عبر كتابة تقارير أم القيام ببحوث إجرائية أم ممارسة عملية تقصي وتقييم لأداء مكونات النظام .

وقد قامت (العتر ، 1986) بتعريف التقرير على أنه : وثيقة إدارية للاتصال كتابيا بين مختلف المستويات الإدارية لنقل المعلومات والحصول عليها ، وهو وسيلة للاتصال لا يمكن الاستغناء عنها .

سمات التقارير :

1. أن تتسم معلومات التقرير الإداري بالشمول والدقة.
2. أن يعكس محتوى التقرير دراية ونباهة معده .
3. أن يلبي إخراج التقرير من حيث شكله ومضمونه احتياجات القارىء .

(درة وآخرون ، 1994)

7. الموازنة :(B) Budgeting :

أي الموازنة وتشتمل على كل ما يتعلق بالبعد المالي بالنظام سواء أكان ذلك فيما يتصل ببعد الموازنة أم المحاسبية .

يمكن أن نعرف الموازنة على أنها : خطة مستقبلية محددة بلغة الأرقام أو كشوفات مالية لنتائج متوقعة مستقبليا . (درة وآخرون ، 1994)

8 . الرقابة : Controlling

أي الرقابة وتعني عملية ملاحظة وتعديل النشاطات التنظيمية بطريقة هدفها تسهيل انجاز الأهداف .

وقد عرفها بيتل وزملاؤه (Bittel and Others, 1989)على أنها تقييم أداء التنظيم وأنظمته الفرعية لغرض إحداث التغيرات الضرورية والمناسبة بغية تحسين أداء العمليات الإدارية .

أهداف الرقابة :

1 . تصحيح الأخطاء التي تحدث في العمل .

2 . الارتفاع بمستوى الأداء في مختلف مجالات العمل .

3 . لغايات تقييم أفراد المنشأة من حيث الترقية والترفيع والنقل وغيرها .

(الزعبي وعبيدات ، 1997)

وظائف الإدارة المستمرة :

1 . الاتصالات :

وقد عرف دافت (Daft ,1991)الاتصال بأنه : العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات، والتي تفهم من قبل شخصين أو أكثر وذلك بغرض إحداث الدافعية أو التأثير على السلوك .

عناصر عملية الاتصال :

1 . المرسل Sender

2 . الرسالة Message

3 . المستقبل Receiver

طرق الاتصال :

1 . الاتصالات الشفوية : Oral Communications

وهي الاتصالات التي تتم بشكل مباشر بين شخصين أو أكثر ، ويتم ذلك أما من خلال اللقاءات بين الرؤوساء والمرؤوسين في موقع العمل أو من خلال الاجتماعات الرسمية أو غيرها .

2 . الاتصالات المكتوبة: Written Communications

عندما يتم كتابة الرسالة المرغوب بنقلها فإنها تصبح رسالة مكتوبة . ومع ازدياد حجم المنظمات اليوم ومع التقدم التكنولوجي ازداد دور الاتصالات الكتابية .

3 . الاتصالات غير الملفوظة : Non Verbol Communications

هذا النوع لا يتم باستخدام الألفاظ والكلمات . بل يتم بطرق أخرى مثل الإرشادات والرموز وتعابير الوجه وحركة العيون وغيرها . وتضفي تعابير الوجه عادة ايماءات صادقة عن مدى رضا أو عدم رضا المستقبل عن الرسالة أكثر من الاتصالات الشفوية أو المكتوبة . (الزعبي وعبيدات ،1997)

2. حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية:

Problem Solving and Decision Making

تعرف حل المشكلات على أنها : مصطلح عام يستعمل للتعبير عن عملية متكاملة وشاملة لتحليل الظروف ودراستها دراسة مستفيضة بهدف الوصول إلى حلول عملية قابلة للتنفيذ لحل المشكلة .

إن عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات ، عملية أساسية في حياة أي تنظيم فهي شغل المدير الشاغل ، ومحور أساسي من محاور نشاطه . وهي كعملية الاتصال تتغلغل في كل مظهر من مظاهر الأعمال الداخلية للتنظيم ، فالمدير يتخذ قرارات كبيرة أو صغيرة (أساسية أو غير أساسية) تتعلق بوظائف التخطيط ، والتنظيم ، والتوظيف ... الخ بعبارة أخرى فان هذه العملية وظيفة أساسية مستمرة من وظائف المدير وضرورية لنجاحه ، ومعلم رئيسي يفرق بين المدير الفاشل والمدير الناجح ، ومعيار يميزه كمدير فعال عن المدير غير الفعال .

وعرف كونتز (Koontz , 1988) اتخاذ القرارات بأنها : اختيار من بين مجموعة من البدائل في خطة العمل .

ولعملية اتخاذ القرارات أهمية كبيرة ، ولقد أكدها " هربت سيمون " ، الذي وضع نظرية في الإدارة سماها نظرية اتخاذ القرارات فقد شبهها بقلب الإدارة النابض الذي يحقق للمنظمة الاستمرارية في النشاط والعمل ، وبالفعل لا تتحرك الأنشطة والأعمال وتنفذّ إلا من خلال سلسلة من القرارات المتخذة في مجالات شتى ، بشكل مترابط ومتكامل في سبيل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية ، وقد أصبح ما يميز المدير الناجح عن غير الناجح هو كفاءته ومهارته في اتخاذ القرارات. (عقيلي ، 2007)

يلاحظ مما سبق أن الإدارة هي الشريان الرئيسي والهام في المجتمعات المعاصرة فهي ركيزة أساسية من ركائز قوة النظام الاجتماعية يعتمد عليها في توطيد هذه النظم وفي سيادة مناخات الأمن والعطاء والإبداع فيها . وبقدر تبني هذه الإدارة لمفاهيم الحرية والمساواة والمساءلة والاحترام تزداد قوتها ومقدرتها على العطاء المبدع وتجنب هذه النظم الوقوع في متاهات المحاباة والمحسوبية وهي كفيلة بخلق روح الارتياح والطمأنينة وزيادة الانتماء والولاء مما يؤدي بالنهاية إلى تعميق التماسك والتعاضد بين المدخلات البشرية كافة . (الطويل،2001)

إن الإدارة الكفوءة هي من أهم مقومات المجتمع العصري ، ويجب أن تكون متطورة في ضوء الظروف والاحتياجات المتجددة ، لذا لا بد من توافر القيادات الإدارية الواعية والمناخ التنظيمي المناسب الذي يساعد على ممارسة العمل وبالتالي تحقيق الأهداف لأن وظيفة الإدارة في أي مؤسسة هي تسهيل ودعم وتحقيق العمليات والغايات التي تهدف إليها تلك المؤسسات . (أوشكا بيمي Oshagbemi, 1998)

كليات التربية الرياضية

إن لكليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية دورا كبيرا في إعداد كادر متعلم مؤهل للتدريب و التدريس وتسهم هذه الكليات في تطوير حركة التعليم في المملكة الأردنية الهاشمية بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم وإن امتلاك المعارف والمهارات والقيم والاتجاهات التي تساعد على رفع المستوى الرياضي والتربوي يعد من أبرز أهداف هذه الكليات . وكون طالب التربية الرياضية هو في المستقبل معلم التربية الرياضية فلا بد من إعداده أعداداً جيدا ومناسباً ليقوم بأداء دوره في بناء الأجيال الصاعدة وتربيتهم تربية متكاملة تضطلع ببناء غدٍ أفضل .

نشأت كليات التربية الرياضية في الأردن :

اهتمت الجامعات الأردنية منذ نشأتها بإتاحة الفرصة أمام طلابها لممارسة النشاط الرياضي وتوفير الملاعب الملائمة والصالات الحديثة لتمكين الطلبة والرياضيين من ممارسة الأنشطة الرياضية فيها حيث يوجد في المملكة الأردنية الهاشمية أربع كليات للتربية الرياضية سيقدم الباحث فيما يلي فكرة موجزه عن كل منها :

أولاً: كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية:

منذ السبعينات من القرن المنصرم ازداد الاهتمام بالرياضة فتم بناء مركز التدريب الرياضي الذي يضم صالة مغطاه وعددا من قاعات التدريب الملحقة بها ، إلى جانب الملحقات الإدارية والصحية وبناء استاد الجامعة الرياضي . وعملت الجامعة على توفير المشرفين الرياضيين المتخصصين في الرياضات المختلفة ، ويسجل للجامعة حرصها على الحد من هجرة الرياضيين للخارج وذلك بأن منحتهم ميزة التفوق الرياضي وإضافة 10% لمعدلاتهم في الثانوية العامة حتى يمكنهم من دخول كلياتهم. وافتتحت كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية وأستقبل أول فوج من طلابها في العام الجامعي 1979 / 1980 . (أبو الرز ،1983)

وتضم الكلية الأقسام التالية:

1. قسم الإشراف والتدريس .
2. قسم الإدارة والتدريب .
3. قسم الصحة والترويح .

وتقدم الكلية برامج دراسية تؤدي إلى منح الدراجات العلمية التالية :

1. البكالوريوس في التربية الرياضية .

2. الماجستير في التربية الرياضية .

3. الدكتوراه في التربية الرياضية . (الجامعة الأردنية ، 2007)

ثانياً: كلية التربية الرياضية في جامعة اليرموك :

منذ نشأتها قامت بدعم الحركة الرياضية في الأردن بشكل عام وفي شماله بشكل خاص... فأخذت بمبدأ التفوق الرياضي في قبول الطلاب حيث يضاف نسبة 10% إلى مجموع الطالب الرياضي في الثانوية العامة حتى يتسنى له دخول إحدى كلياتها وشكلت الفرق الرياضية المختلفة وشاركت بها في العديد من اللقاءات المحلية والدولية ووفرت لها عدداً من المشرفين المؤهلين والمتخصصين .

ومن ثم افتتحت دائرة التربية الرياضية في العام 81 / 1982 كدائرة من دوائر كلية الآداب والعلوم الاجتماعية والإنسانية لتتوج أعمال هذه الجامعة وجهودها في سبيل النهوض بالرياضة الأردنية نحو الأفضل . ومن ثم اتبع قسم التربية الرياضية إلى كلية التربية والفنون إلى أن صدر قرار مجلس التعليم العالي بتاريخ 19/2/1993 بتحويل القسم إلى كلية التربية الرياضية .

وتطرح كلية التربية الرياضية في جامعة اليرموك ثلاث برامج دراسية هي:

أولاً: برنامج البكالوريوس في التربية الرياضية .

ثانياً: برنامج الماجستير في علوم الرياضة .

ثالثاً: برنامج الماجستير في التربية البدنية . (جامعة اليرموك ، 2007)

ثالثاً: كلية علوم الرياضة في جامعة مؤتة:

منذ بداياتها في العام الدراسي 93/92 كقسم التربيـة الرياضـية فـي جامعـة مؤتـة قامت بدعم الحركة الرياضية في المملكـة بـشكل عـام وبجنوبهـا بـشكل خـاص فعملـت الجامعة على توفير أعضاء التـدريب والقاعـات اللازمـة والـصالات الرياضـية الحديثـة وتأسست الكلية في سنة 1999 . لتكون كليـة علـوم الرياضـة فـي جامعـة مؤتـة ولهـا قسمان :

الأول : قسم التربية الرياضية ويهدف إلى إعداد معلمي التربية الرياضية .

الثاني : قسم التأهيل الرياضي . ويهدف إلى تزويـد المجتمـع بـالكوادر المتخصـصة فـي التأهيل الرياضي للعمل في مراكز التدريب والمستشفيات ومراكز اللياقة البدنية .

- وتمنح كلية علوم الرياضة في جامعـة مؤتـة درجـة البكـالوريوس في علوم الرياضة . (جامعة مؤتة ، 2007)

رابعاً: كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في الجامعة الهاشمية :

وقد قامت الكليـة بـدعم الحركـة الرياضـية فـي الأردن بـشكل عـام ومحافظـة الزرقاء بشكل خاص، وتأسس قسم التربية الرياضـية فـي الجامعـة الهاشـمية سـنة 1993 ليكون تابعا لكلية العلوم التربوية ومن ثم قرر مجلـس التعلـيم العـالي سـنة 1999 تحويـل القسم إلى كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة. وللكلية ثلاثة أقسام وهي :

1. الإدارة والتدريب الرياضي ويهدف إلى إعداد المعلمين والمشرفين والإداريين .
2. التربية البدنية ويهدف إلى إعداد معلمي المجال .
3. قسم التأهيل الرياضي ويهـدف إلـى تزويـد المجتمـع بالمختـصين فـي الإصـابات الرياضية والتأهيل الرياضي .

وتمنح الكلية درجة البكالوريوس في التربية البدنية وعلوم الرياضة .

(الجامعة الهاشمية ، 2007)

دور كليات التربية الرياضية في الأردن

تسعى هذه الكليات إلى تعميق المعتقدات التربوية السليمة حول مهنة التربية الرياضية في القطاعات العامة والخاصة، بحيث تنشر المفاهيم التربوية السليمة للجميع، وتسعى الكلية لتحقيق أهدافها عن طريق إعداد وتأهيل الكوادر الفنية القادرة على ربط النشاط الفكري التخصصي في التربية الرياضية مع فروع العلوم الأخرى وذلك من خلال:

أولاً : إعداد مدرس مزود بأحدث العلوم المرتبطة بالتربية الرياضية ليستطيع تقديم رسالته الجامعية في المدرسة وتمكين الطلبة من ممارسة النشاط البدني وفقاً لأسس علمية سليمة.

ثانياً : إعداد مشرف تربية رياضية يساهم بإعداد الأجيال والقادة الرياضيين في المجالات المتعددة وقطاعات الشباب كالأندية والاتحادات الرياضية.

ثالثاً : إعداد مدرب تربية رياضية يساهم بإعداد الرياضيين في قطاعات الشباب المختلفة مثل الأندية والاتحادات الرياضية ومراكز الإعداد البدني والصحي .

دور عضو هيئة التدريس في الجامعة:

إن الوظيفة التدريسية لعضو هيئة التدريس الجامعي قد تغيرت في استراتيجياتها وأهدافها ، فلم تعد وظيفة عضو هيئة التدريس الجامعي أن يوجد مجموعة من الطلبة يعلمهم ليعدهم لوظائف اجتماعية محددة، وعموماً فإن عضو هيئة

التدريس في التربية الرياضية يجب أن يمتلك صفات مميزة عن غيره من الأساتذة، ومن هذه الصفات:

1. أن يحب مهنته وأن يلم بطبيعتها من حيث محتواها وجوانبها النظرية والتطبيقية متفهماً لأصولها وملماً بكل جديد في مهنته.
2. أن يتمتع بصحة جسمية خالية من الأمراض والعاهات الجسدية.
3. أن يكون قادراً إلى حد ما على تمثيل الحركات الرياضية التي يؤديها.
4. أن يكون متعاوناً ودقيقاً وأميناً مع من يتعامل معهم.
5. أن يكون القدوة الحسنة لتلاميذه من حيث المظهر والهندام، ومواعيد عمله وسلوكه بصفة عامة.
6. أن يكون قادراً على ضبط أعصابه، غير متحيز إلى جهة معينة.
7. أن يكون لبقاً في حديثه فطناً ذكياً في تصرفاته بالإضافة إلى التكيف السليم مع المجتمع الذي يعيش فيه.
8. أن يكون شديد الحرص على الانتماء لمهنته.
9. أن يكون ملماً بالطرق المختلفة لتدريس التربية الرياضية.

(الديري والبطاينة، 1987)

ثانياً: الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى شتات (1983) دراسة حول واقعية مشكلات المعلمين الإدارية في محافظة إربد في الأردن، شملت (420) معلماً ومعلمة، وكان الهدف العام من هذه الدراسة عمل مسح للمشكلات الإدارية التي يواجهها المعلمون والمعلمات وبخاصة المشكلات الإدارية وتبين أن من أهم هذه المشكلات:

الراتب المنخفض ، ومعاملة الرؤساء غير العادلة ، والمستوى الاجتماعي المتدني ، والإرهاق البدني والعقلي ، والظروف الاقتصادية الصعبة ، وظروف العمل الصعبة.

أجرى (عطا ، 1986) دراسة بعنوان المشكلات الفنية والإدارية التي يواجهها مدرسو كليات المجتمع في الأردن كما يراها المدرسون أنفسهم، تكونت عينة الدراسة من (130) مدرسا ومدرسة من كليات المجتمع الحكومية والخاصة في محافظة اربد وكانت نتائجها قلة التقدير المعنوي للمدرسين وقلة تشجيعهم حيث كانت هاتان المشكلتان من أهم المشكلات الرئيسية التي يواجهها مدرسو كليات المجتمع ، كما أنه لوحظ وجود بعض الأنماط الإدارية المساندة أو المتسلطة ، إضافة إلى ضعف مستوى الطلبة المقبولين ، وكثرة المساقات والامتحانات وعدم أخذ رأي المدرسين عند وضع المناهج ، وتدني رواتب المدرسين .

وفي دراسة قامت بها (عبويني ، 1990) هدفت إلى الكشف عن المشكلات الإدارية التي يعاني منها معلمو ومعلمات التربية الرياضية، ومعرفة تطلعاتهم المستقبلية للتغلب على المشكلات الإدارية ، وعلى عينة من جميع معلمي ومعلمات

التربية الرياضية في المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظة إربد ، حيث بلغت العينة (168) معلماً ومعلمة ، ومن أهم نتائج الدراسة كان عدم ملائمة الملاعب والساحات المدرسية لممارسة الأنشطة الرياضية ، وافتقار المدارس إلى الوسائل والأجهزة الحديثة في التدريس وكثرة أعداد الطلبة في الصف الواحد وقلة الحوافز التي توفرها إدارة المدرسة للطلبة المتفوقين رياضياً ، وأخيراً وجود فترتين مما يؤدي إلى عدم السماح لتلاميذ المدرسة بالتدريب .

وفي دراسة أجرتها (مروة ، 1994) بعنوان المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأردنية ، مستخدمة استبانة وزعتها على (430) عضو هيئة تدريس في عدد من الجامعات الأردنية ، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول طول مدى الشعور لكل مشكلة من المشكلات تعزى إلى المؤسسة التي يعمل فيها عضو هيئة التدريس ، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الرتبة الأكاديمية ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية من حيث الخبرة التدريسية.

وأجرى (العيسى، 1997) دراسة هدفت إلى تحديد العقبات الإدارية التي يواجهها معلمو التربية الرياضية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين ، ولقد تألف مجتمع الدراسة من (250) معلما ومعلمة ، وأظهرت نتائج الدراسة إن أهم مجالات العقبات الإدارية لمعلمي التربية الرياضية من وجهة نظرهم تمثلت بالمجالات التالية:

مجال معلمي التربية الرياضية، مجال المرافق الصحية، مجال الإشراف التربوي، مجال الإدارة المدرسية، مجال تخطيط أعمال معلمي التربية الرياضية.

هدفت دراسة (قراعين، 2000) إلى التعرف على المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية . وكانت عينة الدراسة (102) من أعضاء هيئة التدريس وبينت الدراسة أن أبرز المشكلات التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية وهي : ضعف طلبة القبول الاستثنائي في الجامعة ، وضعف الطلبة باللغة الإنجليزية ، وتركيز اهتمام الطلاب على العلامات فقط ، وصعوبة المواصلات من وإلى الجامعة ورغبة الطلبة في الاعتماد على الملخصات، واعتماد الطلبة الكبير على عضو هيئة التدريس ، وضعف العلاقة بين التعليم الجامعي والتعليم من قبل الجامعي وضعف دافعية الطلبة للتعليم . وبعد الجامعة عن سكن هيئة التدريس وقلة رغبة الطلبة في إعداد البحوث والتقارير العلمية .

أما (النوفلي، 2003) فقد أجرى دراسة بعنوان " المشكلات الإدارية التي تواجه المشرفين والطلاب في برنامج التربية الصحية في كليات التربية في سلطنة عمان" حيث تكون مجتمع الدراسة من (1935) فرداً موزعين على فئتين المشرفين وعددهم (600) عضواً والطلاب وعددهم (1353) طالبا وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث تكونت من (121) عضواً بالفئة الأولى و (272) عضوا بالفئة الثانية وتوصل إلى النتائج التالية :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية التي تواجه الطلاب في برنامج العملية تعزى لجنسهم أو تخصصهم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في المشكلات الإدارية التي تواجه المشرفين والطلاب في برنامج التربية العملية.

أما دراسة (الرويشد، 2004) التي هدفت إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات المعلمين بالمنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية والحلول المقترحة ، وكانت عينة الدراسة (258) عضو هيئة تدريس وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : وجود عدد من المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين ذات مستوى مختلفة بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة ، بدرجة منخفضة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في المجالات (الاتصال تقويم الأداء، الموارد البشرية والمالية، العلاقات الإنسانية) وكانت الفروق لصالح الإناث.

هدفت دراسة (عبيدات، 2004) إلى التعرف إلى المشكلات الإدارية التي تواجه المعلمين المشرفين في جامعة البلقاء التطبيقية و اشتملت على متغيرات المؤهل العلمي، العمر، الجنس، والخبرة. وبلغت عينة الدراسة (59) معلماً ومشرفاً من مختلف الكليات الجامعية المتوسطة والحكومية والخاصة بالإضافة إلى مشرفي مركز الجامعة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن وجود المشكلات الإدارية على جميع محاور الدراسة جاءت بدرجة محايدة ، وجاء عنصر التنظيم بالمرتبة الأخيرة ، وأن هناك قلة في المؤهلات الرياضية القيادية بالإضافة إلى عدم توفر إشراف قادر على صياغة الأهداف كما أن المؤهل العلمي جاء لصالح الذكور إضافة إلى العمر والخبرة .

أما دراسة (الرمضان، 2005) هدفت إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه المشرفين والطلاب في برنامج التربية العملية في كليات التربية في دولة الكويت وبلغ مجتمع الدراسة (1119) فردا وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث تكونت من (165) طالبا ومشرفا وتوصل الباحث من خلالها إلى النتائج التالية:

- احتل مجال مشكلات الإشراف على المرتبة الأولى، وجاء مجال المعلم المتعاون في المرتبة الثانية، وطلاب معنوي التدريب في الثالثة، ومستوى الطالب لمعلم في الرابعة، ومجال إدارة البرنامج في المرتبة الخامسة، وفي المرتبة السادسة مجال المدارس التي تم فيها التدريب.

الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة جروس (Gross , 1980) إلى تحديد من يثير المشاكل لمديري المدارس، مما يسبب زيادة في المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية ، توصل الباحث إلى أن أهم المعوقات الإدارية التي يواجهها مديرو المدارس كانت في المجالات التالية : الطلاب، والمعلمين ، والكتب والمناهج ، وعلاقة المدرسة بالمجتمع ، وأولياء الأمور، والبناء المدرسي والتجهيزات ، وتبين أنه توجد مشكلات إدارية تواجه مديري المدارس وهي:

- عدم توافر المخصصات المالية الكافية في المدرسة لأجراء عمليات الصيانة.
- النقص في عدد الغرف الصفية والقاعات الخاصة لممارسة الأنشطة.
- نقص الأدوات والأجهزة والوسائل التعليمية .
- عدم قناعة أولياء أمور الطلبة بأهمية مجالس الآباء والمدرسين .
- قلة زيارة أولياء أمور الطلبة للمدرسة للاستفسار عن أبنائهم .

- إسناد أعمال إدارية وفنية للمدير فوق طاقته .

- انخفاض الروح المعنوية للمدرسين بسبب قلة الراتب .

وأشارت أليوت (Elliott, 1981) في دراسة بالتعاون مع جامعة فلوريدا ، والتي هدفت إلى فحص مستوى إدراك وشعور الطلاب والمدرسين ، وأولياء الأمور بالمشكلات الإدارية الأكثر ظهوراً في المدارس الثانوية ، وتحديد ما إذا كانت هذه المجموعات الثلاثة (الطلاب، وأولياء الأمور، والمدرسون) تتقاسم الإدراك العام للمشكلات الإدارية استخدم الباحث في هذه الدراسة قائمة تحتوي على مجموعة من المشكلات الإدارية التي يمكن أن تواجه الطلاب، وأولياء الأمور ، والمدرسين . وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي : لا يوجد اتفاق بين الطلاب وأولياء الأمور ، والمدرسين ، بشأن المشكلات الإدارية التي تواجه المدرسين ، وتحديد أهم المشكلات التي تواجه برامج التربية الرياضية وعدم توفر الوقت لتدريب الفرق .

أما الدراسة التي أجراها باروس (Barros, 1982) فقد تركزت حول تحديد وجهات نظر مدراء المدارس نحو التربية الرياضية وعلاقة وجهة نظرهم في سير الأنشطة الرياضية، وتأثير ذلك على تنفيذ برامج التربية الرياضية .

استخدم الباحث الإحصاء والوصف في تحليل البيانات ، وأظهرت نتائجها أن المشكلات الإدارية التي تواجه المعلمين وبخاصة معلمي التربية الرياضية ناجمة عن سوء التخطيط لبرامج التربية الرياضية ، وجهل المشرفين القائمين على تنفيذ برامج التربية الرياضية بالأساليب الإدارية الحديثة ، كما أسفرت نتائج الدراسة أن لوجهات نظر مدراء المدارس أهمية كبيرة في سير الأنشطة داخل المدرسة من حيث توفير الموازنة اللازمة لشراء الأجهزة والمعدات الرياضية ، وتأمين الحوافز المادية والمعنوية للطلبة المتفوقين رياضيا .

دراسة بارلياس (Parelias, 1983) وقد هدفت إلى التعرف على المشكلات المهنية والإدارية التي يواجهها عضو هيئة التدريس الجامعي في بعض الجامعات الأمريكية، وقد اعتمد الباحث على المقابلات الشخصية ، وبلغ مجموع أعضاء هيئة التدريس الذين استجوبهم حول المشكلات المهنية والإدارية التي تواجههم (250) عضو هيئة تدريس موزعين على (15) جامعة من جامعات تكساس وكاليفورنيا وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- إن التدريس يعيق أعضاء الهيئة التدريسية عن إحراز التقدم ومسيرته في مجال تخصصهم.
- أن إنتاجية أعضاء الهيئة التدريسية البحثية أكثر قيمة وأهمية بالنسبة لهم من قيامهم بعملية التدريس.
- إن العلاقة بين الأقسام المختلفة في الجامعات ضيقة ومحدودة إلى حد ما.
- من المشكلات الأخرى: العزلة المهنية، والشعب الكبيرة، والراتب غير المناسب والحرية الأكاديمية.

وأشارت بين (Bain, 1986) في دراستها التي حاولت من خلالها تحديد أهم المشكلات الإدارية التي يواجهها منهاج التربية الرياضية، إلى أن معظم المشكلات الإدارية التي يواجهها هذا المنهاج في أنه يوضع بطريقة عشوائية غير منظمة دون دراسة مسبقة، ولهذا يصادف هذا المنهاج الكثير من المشكلات.

وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن معظم المشكلات الإدارية التي يواجهها منهاج التربية الرياضية عائد إلى عدم وضوح أهداف وغايات هذا المنهاج. ولهذا

دعت الباحثة إلى ضرورة وضع منهاج وطني مشترك للتربية الرياضية، ويشترك بوضعه جميع مدرسي التربية الرياضية.

بينت دراسة بيرنز (Bernes ,1990) التي هدفت إلى البحث عن المعوقات التي تواجه التنفيذ الناجح للإدارة المدرسية بولاية واشنطن ، أن هناك بعض المشكلات تعيق تنفيذ البرامج المدرسية وهي :

مشكلات الموازنة، قلة التدريب ، قلة كفاية نظم التقييم ، عدم الاهتمام بالمدرسة من قبل المجتمع المحلي ، عدم كفاية الوقت المتاح للقيام بعملية التخطيط ، عدم اهتمام إدارة التعليم بالإدارة المدرسية .

بينما ركزت دراسة بومن (bowman, 1991) " التطوير الإداري وتطوير هيئة التدريس" على تقييم اتجاهات رؤساء الأقسام نحو التطوير الإدارية، وتطوير هيئة التدريس ودرجة مشاركتهم في أدوار ونشاطات التطور والتنمية.

وقد كانت نتائج الدراسة:

1. اعتبرت المهارات الإدارية والمعرفة والكفاءة المتحصلة فوائد إدارية محتملة من المشاركة في نشاطات التطوير الإدارية.
2. الخطط والأهداف المهنية لرؤساء الأقسام أثرت على تاريخ مشاركتهم في نشاطات التطوير الإداري.
3. أولئك الذين لديهم طموح لشغل مناصب إدارية علياً أظهروا مستوى أعلى من المشاركة من غيرهم.
4. اتضح وجود علاقة متوسطة قوية بين نظرة رؤساء الأقسام نحو قيمة التطوير الإداري ومستوى مشاركتهم في مثل ذلك التطوير.

وفي دراسة أجراها كاربنتر (Carpenter, 1993) هدفت إلى تحديد المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية الحضرية، وتحديد علاقات تلك المشكلات بالمهمات والعمليات الإدارية تكونت عينة الدراسة بين (20) مدير مدرسة ابتدائية في المدينة . توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تصور مديري المدارس أنهم بارعون على الأقل في مجالات الإدارة المالية، الإدارة التسهيلية ، وفي متابعة الموظفين المهنيين ، وفي الإدارة المدرسية الواسعة وقد تم اعتبار أن من أكثر المهام الإدارية الأكثر أهمية هي المناهج والتعليم، والطلبة، والموظفون، وعلاقات مجتمع المدرسة.

ويرى المديرون أنهم يقضون كل أوقاتهم في مجال الموظفين المهنيين، كما بين المديرون أن أقل المجالات أهمية بالنسبة لهم كانت تتعلق بالعمليات الإدارية المتعلقة بالمفاوضات، وتحديد المشكلات، والتخطيط. أما المجالات الأكثر أهمية فقد كانت في مجالات وضع الأهداف.

وقد أجرى جوردن (Jordan, 1996) دراسة هدفت إلى معرفة أي الأنماط الإدارية الأكثر فاعلية، وتوصل الباحث إلى أن الإداري الناجح هو الذي يمتلك مهارات تكنيكية وعلاقات إنسانية واعتبارية، وأنه كثيراً ما يتم إغفال القيادة كمهارة قابلة للتعليم. كما أن اختيار نمط قيادي يعتمد على عوامل عديدة تشمل الإداري والمجموعة والموقف. وقد بحثت الدراسة في ستة أنماط قيادية وكيفية تفاعلها مع هذه العوامل وهي: النمط الديمقراطي – النمط الديكتاتوري- النمط المتعاون- النمط المفاوض- نمط عدم التدخل- النمط التشاوري.

وكان من نتيجة دراسات النمط القيادي السابقة أن الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين كما ذكر كربنيك وموتون- هما البعدان الرئيسيان اللذان يحددان النمط

القيادي، كذلك فقد اتفقت مجمل هذه الدراسة على أن النمط القيادي يؤثر على طبيعة العلاقات بين المدير والعاملين معه، ويؤثر على حاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم، والمناخ التنظيمي للمؤسسة.

وفي دراسة قام بها فولكوين (Volkewien, 2000) بعنوان "دراسة مقارنة للرضا الوظيفي بين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة"، والتي هدفت إلى معرفة أثر اختلاف الجامعة أو القسم الأكاديمي، واختلاف القوانين والأنظمة في درجة الرضا الوظيفي للإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة، وقد وجدت الدراسة أن الاختلاف في درجة الرضا بين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة عائد إلى المكافآت الخارجية، وإلى الاختلاف في القوانين والتعليمات المعمول بها في كلتا الجامعتين، كما أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي للإداريين يرتبط بخصائص بيئة العمل ومستوى الأنظمة المعمول بها في الجامعة.

وفي دراسة قام بها جيجر (Geiger, 2002) بعنوان "التنبؤ بالرضا الوظيفي في مجتمع أعضاء هيئة التدريس باستخدام نظرية هيزبرج (الصحية-الوقائية) في جامعة جنوب فلوريدا، وقد هدفت الدراسة إلى:

1. تحديد الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس باستخدام عشرة من الأبعاد التي تستند إلى نظرية هيرزبرج في الدافعية (1967).
2. تحديد درجة الاختلاف فى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في أقسام وكليات الجامعة وذلك تبعاً لحجم القسم أو الدائرة.
3. معرفة أثر كل من الجنس، والعمر، والفروقات في درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة فلوريدا بشكل عام يبدون رضا عن وظائفهم، وأن أعلى درجات الرضا ظهرت على بعد العمل نفسه، في حين أن أقل درجات الرضا الوظيفي ظهرت على بُعد الراتب. في حين لم تظهر فروق ذات دلالة تعزى إلى حجم القسم أو الدائرة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس، ولم توجد كذلك أية فروق تعزى لمتغير العرق بين الأمريكان البيض والسود (Minorities). وقد أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس راضون عن أعمالهم في أبعاد (الإنجاز، والعمل، والعلاقات بين الزملاء)، أما عدم رضاهم فيرجع لأبعاد (النمو، السياسة، والقيادة، الإشراف، والرواتب)، هذا بالإضافة إلى أن الإناث من أعضاء هيئة التدريس يبدين اهتماماً أقل بعوامل الصحة أكثر من الذكور أعضاء هيئة التدريس.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ أنها مهما تنوعت في مجالاتها أو اختلفت إلا أن جميعها تناولت عضو هيئة التدريس وما يتعلق به من مشكلات إدارية أو مهنية أو أكاديمية في الجامعة كدراسة (مروة، 1994) و(البابطين، 1995) و(قراعين، 2000) و(عبيدات، 2004) و (النوفلي، 2003) و (الرمضان، 2005) و (Pareiias, 1983) و(Bowman,1991) و (Elliott, 1981) .

وهناك بعض الدراسات التي بحثت في المشكلات الإدارية لكليات المجتمع كدراسة: (بني عطا، 1986) و (الرويشد، 2004) .

وهناك دراسات بحثت في المشكلات الإدارية في المدارس كدراسة (عبويني ،1990) و(الميـــسى، 1997) و (شـــتات، 1983) و (Bain, 1986) و (Carpenter, 1993) (Barros, 1982) و (Bernes ,1990) و (Gross , 1980) .

وهناك دراسات بحثت في الأنماط الإدارية الأكثر فاعلية كدراسة (Jordan, 1996)

هناك دراسات عن الرضا الوظيفي بين الإداريين في الجامعات الحكومية والخاصة مثل دراسة (Volkwein, 2000) و(Geiger, 2002).

وقد جاءت دراسة الباحث هذه منفردة عن غيرها من الدراسات كونها اقتصرت علـــى المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس بكليات وأقسام التربيـــة الرياضـــية فـــي الجامعات الأردنية.

- وقد لاحظ الباحث أن معظم الدراسات استخدمت الإستبيان كأداة لجمع البيانـــات الخاصـــة فيها.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة فقد استفاد الباحث ما يلي:

1. التعرف على المنهج المناسب لهذه الدراسة.
2. التعرف على أداة الدارسة المناسبة.
3. اختيار عينة الدارسة.
4. الاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة.
5. التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة والتي يمكن استخدامها في مثل هذه الدراسات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً مفصلاً لمنهج الدراسة ، ومجتمعها وعينتها ، وأدوات القياس المستخدمة ، والإجراءات التي اتبعت في إجراء هذه الدراسة بالإضافة إلى الطرائق الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات .

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على جانبين : أحدهما نظري ، والآخر ميداني ففي الجانب النظري استخدم الباحث أسلوب المسح المكتبي للاطلاع على الكتب والمراجع والمصادر والدراسات السابقة المتوفرة في بناء الخلفية النظرية المتعلقة بالمشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الأردن أما الجانب الثاني فهو جانب ميداني اعتمد الباحث فيه على المنهج الوصفي والذي يتضمن استخدام الأسلوب المسحي لجمع البيانات بواسطة الاستبانات والعمل على تحليلها إحصائياً للخروج بإجابات منطقية وموضوعية .

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات الأردنية للعام 2006 – 2007 ، وقد بلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية (84) عضواً (ذكور وإناث)، يمثلون الجامعات الأردنية (اليرموك، الأردنية، الهاشمية، مؤته).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات الأردنية حيث تم اختيارهم بالطريقة القصدية وبلغ عدد عينة الدراسة (66) عضواً بنسبة (78.5%) من مجتمع الدراسة والجدول (1) يبين توزع أفراد عينة أعضاء الهيئة التدريسية حسب متغيرات الدراسة.

جدول 1

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	57	86.36
	أنثى	9	13.64
المؤهل العلمي	دكتوراه	54	74.0
	ماجستير	12	16.4
الخبرة	من سنة – 5 سنوات	18	24.7
	أكثر من 5 سنوات	55	75.3
المجموع		66	100

أداة الدراسة:

هدفت هذه الأداة إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية في كليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات الأردنية ، وتم بناء وتصميم هذه الأداة بعد أن قام الباحث بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع

أداة الدراسة على نمط مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وهي تتدرج تحت خمس فئات: وهي (موافق بدرجة كبيرة جداً ، موافق بدرجة كبيرة ، موافق بدرجة متوسطة ، موافق بدرجة قليلة ، موافق بدرجة قليلة جداً) وأعطيت قليلة جداً درجة واحدة ، وقليلة درجتان فقط ، ومتوسطة ثلاث درجات ، وكبيرة أربع درجات ، وكبيرة جداً خمس درجات ، لذلك فإن أعلى درجة في الأداة هي (أعلى تدريج× عدد الفقرات) ، وأما أقل درجة في الأداة هي (أقل تدريج × عدد الفقرات) أما الدرجة المتوسطة هي عبارة عن (عدد الفقرات × 3) . ولأغراض تحليل وتحديد تقديرات استجابات أفراد العينة ، تم استخدام التدريج التالي لمتوسطات تقديراتهم على مجالات وفقرات أداة الدراسة :

- المتوسطات الحسابية للتقديرات من (1 - 1.79) تقابل التقدير بدرجة قليلة جدا.
- المتوسطات الحسابية للتقديرات من (1.80 – 2.59). تقابل التقدير بدرجة قليلة.
- المتوسطات الحسابية للتقديرات من (2.60 – 3.39) تقابل التقدير بدرجة متوسطة.
- المتوسطات الحسابية للتقديرات من (3.40 – 4.19) تقابل التقدير بدرجة كبيرة.
- المتوسطات الحسابية للتقديرات من (4.20 – 5) تقابل التقدير بدرجة كبيرة جدا.

كما اشتملت أداة القياس على معلومات عامة عن أعضاء الهيئة التدريسية دون ذكر اسمه أو الجامعة التي يعمل بها ، وتم تحديد متغيرات الدراسة المطلوبة وهي (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) .

صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض أداة الدراسة والمكونة من (77) فقرة (ملحق 1) بشكلها الأولي على لجنة من المحكمين وعددهم (9) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في

الجامعات الأردنية ، والخبراء في التربية الرياضية والقياس والتقويم والإحصاء حيث طلب منهم إبداء الرأي حول مدى السلامة اللغوية لصياغة الفقرات ومدى ملائمة الفقرات للمجالات التـــي أدرجت ضمنها ، وقد تم الأخذ باقتراحات اللجنة من حيث إعادة صــياغة بعــض الفقــرات أو حذفها، أو نقلها من مجال لآخر (انظر ملحق 3/ أسماء السادة المحكمين).

وقد تكونت الأداة بصورتها النهائية من (56) فقرة موزعة على ســبع محــاور هــي: (ملحق 2).

1- محور التخطيط والإستراتيجية: وتضمن الفقرات من (1 - 10).

2 - محور التنظيم والتنسيق: وتضمن الفقرات من (1-8).

3 - محور شؤون القوى العاملة: وتضمن الفقرات من (1-8).

4 - محور التوجيه والقيادة: وتضمن الفقرات من (1-8).

5 - محور اتخاذ القرار: وتضمن الفقرات من (1-7).

6 - محور الاتصال: وتضمن الفقرات من (1-8).

7 - محور الموازنة: وتضمن الفقرات من (1-8).

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة ، قام الباحث بحساب معامــل كرونبــاخ ألفــا للاتــساق الداخلي، حيث تم توزيع الأداة على (11) عضو من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية والجدول (2) يبين معامل كرونباخ ألفا لمحاور أداة الدراسة .

جدول 2

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا لمجالات أداة الدراسة (ن=11)

المحور	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي
التخطيط والإستراتيجية	10	0.87
التنظيم والتنسيق	7	0.81
شؤون القوى العاملة	8	0.73
التوجيه والقيادة	8	0.90
اتخاذ القرار	7	0.80
الاتصال	8	0.83
الموازنة	8	0.75
الكلي	56	0.96

يتبين من الجدول (2) بأن معاملات الثبات لمجالات الأداة تراوحت بين (0.73-0.90) وبلغ معامل الثبات الكلي (0.96) وتعتبر هذه القيم مناسبة لإجراء مثل هذه الدراسات.

(الكيلاني والشريفين ،2005)

إجراءات الدراسة:

بعد أن قام الباحث بتحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها ومتغيراتها و بناء أداة الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات التربوية والدراسات السابقة، والتأكد من صدق الأداة وثباتها، قام الباحث بتحديد مجتمع وعينة الدراسة حيث تم توزيع الاستبانات على كافة أعضاء مجتمع الدراسة (84) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية .

قام الباحث بتوزيع الاستبانة شخصياً ، وشرح الغرض من الدراسة وأهميتها، وبيان المعلومات الضرورية بشكل مباشر ، والإجابة على أية أسئلة يمكن طرحها من قبل أفراد العينة

للوصول إلى بيانات صادقة ، وبعد ذلك تم جمع الاستبانات فور إنهاء أفراد عينة الدراسة مـــن الإجابة عليها .

متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً: المتغيرات المستقلة:

1. الجنس.:

أ- ذكر.

ب- أنثى.

2. المؤهل العلمي:

أ- دكتوراه.

ب- ماجستير.

3. الخبرة:

أ. 1 -5 سنوات

ب. أكثر من 5 سنوات

ثالثاً: المتغيرات التابعة:

هو استجابة عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية على أداة الدراسة التي اشـــتملت على سبعة محاور هي(التخطيط والإستراتيجية، التنظيم والتنسيق، شؤون القوى العاملة، التوجيه والقيادة، اتخاذ القرار، الاتصال، الموازنة).

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام التحليلات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات في جهاز الحاسوب ، لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) ومعالجتها إحصائياً حيث تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية :

1. **للإجابة عن السؤال الأول:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

2. **للإجابة عن السؤال الثاني:** تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت".

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة ، حيث هدفت الدراسة للتعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات الأردنية ، وقام الباحث بعرضها وفقاً لأسئلة الدراسة.

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

نص السؤال الأول على: "ما هي المشكلات الإدارية التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات الأردنية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية، على محاور الأداة المتعلقة بقياس المشكلات الإدارية التي تواجههم جدول (3) يوضح ذلك.

جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة لمحاور الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

رقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
6	الاتصال	2.93	.77	1
4	التوجيه والقيادة	2.88	.86	2
5	اتخاذ القرار	2.87	.71	3
2	التنظيم والتنسيق	2.81	.68	4
1	التخطيط والإستراتيجية	2.79	.72	5
3	شؤون القوى العاملة	2.54	.67	6
7	الموازنة	2.51	.64	7
	الأداة ككل	2.76	.64	

يبين الجدول (3) أن المحور السادس "محور الاتصال " قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.93) بانحراف معياري (0.77) ، وجاء المحور الرابع " التوجيه والقيادة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.88) وبانحراف معياري (0.86) ، أما المحور الخامس "محور اتخاذ القرار " فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.87) وبانحراف معياري (0.71) ، وجاء المحور الأول "محور التخطيط والإستراتيجية "بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.79) وبانحراف معياري (0.72) ، أما المحور الثالث " شؤون القوى العاملة " فقد احتل المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.54) وبانحراف معياري (0.67) واحتل المرتبة الأخيرة " محور الموازنة " بمتوسط حسابي (2.51) وبانحراف معياري (0.64).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على محاور فقرات كل من الدراسة، حيث كانت على النحو الآتي:

المحور الأول: التخطيط والإستراتيجية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات المحور الأول (التخطيط والإستراتيجية) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات لحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تتسم أهداف الكلية بالوضوح والبساطة	3.25	.98	1
5	مراعاة المرونة عند صياغة الأهداف الخاصة بالكلية	3.14	.87	2
3	مراعاة مصالح أعضاء هيئة التدريس في الكلية عند القيام بالتخطيط	3.08	1.05	3
6	تستنبط الخطط والبرامج من الأهداف الموضوعة للكلية	3.08	1.05	4
2	تعدد الأساليب الإدارية في التخطيط بالكلية بدلا من الأسلوب الواحد	3.03	.99	5
4	امتلاك إدارة الكلية بعد النظر والقدرة على التنبؤ بالتطورات الرياضية المستقبلية	2.93	1.08	6
7	تقوم إدارة الكلية بوضع استراتيجيات لمواجهة المشكلات الطارئة في الكلية	2.77	1.11	7
10	غياب الخطط البديلة والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الخاصة بالكلية	2.38	1.05	8
8	قلة عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية مع العاملين	2.15	1.19	9
9	عدم إشراك العاملين بالكلية في عملية التخطيط	2.12	1.14	10
	الكلي	2.79	0.72	

يبين الجدول (4) أن متوسطات تقديرات أفـراد عينـة الدراسـة لمحـور التخطـيط والإستراتيجية قد تراوحت بين (2.12-3.25) بانحراف معياري (0.87-1.19) ، وأن الفقـرة (1) والتي نصت على أن " تتسم أهداف الكلية بالوضوح والبساطة " قد احتلت المرتبة الأولـى بمتوسط حسابي (3.25) وبانحراف معياري (0.98) ، وجاءت الفقرة (5) والتي كان نـصها " مراعاة المرونة عند صياغة الأهداف الخاصة بالكلية ." بالمرتبـة الثانيـة بمتوسـط حـسابي (3.14)، وبانحراف معياري (0.87) ، في حين احتلت الفقرة (3) والتي كان نـصها " عـدم إشراك العاملين بالكلية في عملية التخطيط ." بالمرتبـة الأخيـرة بمتوسـط حـسابي (2.12) وبانحراف معياري (1.14) حيث جاءت بدرجة قليلة.

المحور الثاني: التنظيم والتنسيق:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لفقرات المحور الثاني (التنظيم والتنسيق) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
14	تحرص إدارة الكلية على أن تكون أعمال الهيئة التدريسية منسقة بشكل يحقق الأهداف المرسومة	3.21	1.03	1
13	المرونة في تطبيق التنظيم الإداري في الكلية	3.10	.88	2
11	وضع البرامج التنفيذية اللازمة لسير العمل في الكلية بعناية	3.07	.95	3
12	مراعاة مبادئ التنظيم الإداري السليم حتى ينتظم العمل في الكلية	2.95	1.04	4
15	التنسيق الكامل بين الشؤون التعليمية والشؤون الإدارية والمالية في الكلية	2.92	1.01	5
17	هناك ضعف في كيفية توزيع الأعمال والأنشطة داخل الكلية	2.30	.89	6
16	ضعف التنسيق بين كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية	2.12	1.14	7
الكلي		2.81	0.68	

يبين الجدول (5) أن متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحور التنظيم والتنسيق قد تراوحت بين (2.12-3.21) بانحراف معياري (0.88-1.14) ، وأن الفقرة (14) والتي نصت على أن " تحرص إدارة الكلية على أن تكون أعمال الهيئة التدريسية منسقة بشكل يحقق الأهداف المرسومة ." قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.21) وبانحراف معياري (1.03) ، وجاءت الفقرة (13) والتي كان نصها " المرونة في تطبيق التنظيم الإداري في الكلية " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.13) وبانحراف معياري (0.88) . في حين احتلت الفقرة (16)

والتي كان نصها " ضعف التنسيق بين كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية " بالمرتبة الأخيـــــــرة بمتوسط حسابي (2.12) ، وبانحراف معياري (1.14) .

المحور الثالث: شؤون القوى العاملة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث (شؤون القوى العاملة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
23	غياب التأهيل التربوي لأعضاء هيئة التدريس في الكلية	2.86	1.12	1
22	تمارس الموضوعية في تقويم الكلية لأداء عضو هيئة التدريس	2.67	1.05	2
25	هناك ضعف في الكفاية الإدارية للكادر الذي يقود الكلية	2.67	1.12	3
18	وجود معايير موضوعية في تولي المناصب الإدارية في الكلية	2.58	1.24	4
19	تقوم إدارة الكلية بمساعدة عضو هيئة التدريس كي ينمو مهنيا	2.55	1.11	5
21	سهولة إجراءات نظام الترفيع والترقية لأعضاء هيئة التدريس في الكلية	2.51	1.06	6
20	تحفيز وتشجيع المبدعين ومكافأتهم في الكلية	2.27	1.20	7
24	يقوم أعضاء هيئة التدريس بتدريس مواد لا تقع ضمن اختصاصاتهم	2.18	1.22	8
الكلي		2.54	0.67	

يبين الجدول (6) أن متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحور شؤون القوى العاملة قد تراوحت بين (2.18-2.86) وبانحراف معياري (1.05-1.22) ، وأن الفقرة (23) والتـــي نصت على " غياب التأهيل التربوي لأعضاء هيئة التدريس في الكلية . " قد احتلت المرتبـــة الأولى بمتوسط حسابي (2.86) وبانحراف معياري (1.12) ، وجاءت الفقرة (22) والتي كان نصها " تمارس الموضوعية في تقويم الكلية لأداء عضو هيئة التدريس " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.67) وبانحراف معياري (1.05) . في حين جاءت الفقرة (24) والتي كان نصها " يقوم أعضاء هيئة التدريس بتدريس مواد لا تقع ضمن اختصاصاتهم."، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.18) وبانحراف معياري (1.22) وجاءت بدرجة قليلة.

المحور الرابع: التوجيه والقيادة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور والجدول (7) يوضح ذلك.

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات المحور الرابع (التوجيه والقيادة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
30	تتميز الإدارة بالقدرة على تسيير العمل الروتيني اليومي ببساطة	3.26	1.12	1
32	رئيس القسم غير راغب بممارسة دوره القيادي في الكلية	3.01	1.14	2
27	تظهر مقدرة العميد على التوجيه الصحيح للعاملين معه بشكل واضح	2.97	1.07	3
31	عدم أهلية الإداريين للمناصب التي يحتلونها في الكلية	2.85	1.15	4
26	تقوم إدارة الكلية بقيادة الأفراد والتنسيق بينهم بشكل فاعل	2.78	1.03	5
29	يتميز النمط الإداري بالديمقراطية	2.75	1.19	6
33	عدم مرونة الأساليب القيادية المتبعة مع أعضاء هيئة التدريس من قبل الإدارة	2.74	1.01	7
28	تقوم الإدارة بالعمل على خلق قيادة جماعية قوية	2.70	1.16	8
	الكلي	2.88	0.86	

يبين الجدول (7) أن متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحور التوجيه والقيادة قد تراوحت بين (2.70–3.26) وبانحراف معياري (1.01–1.16) ، وأن الفقرة (30) والتي نصت على " تتميز الإدارة بالقدرة على تسيير العمل الروتيني اليومي ببساطة " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.26) وبانحراف معياري (1.12) ، وجاءت الفقرة (32) والتي كان نصها " رئيس قسم غير راغب بممارسة دوره القيادي في الكلية " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.01) وبانحراف معياري (1.14) . في حين جاءت الفقرة (25) والتي كان

نصها " تقوم الإدارة بالعمل على خلق قيادة جماعية قوية ."، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.70) وبانحراف معياري (1.16) وجاءت بدرجة متوسطة.

المحور الخامس: اتخاذ القرار:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور والجدول (8) يوضح ذلك .

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات المحور الخامس (اتخاذ القرار) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
37	تطبيق اللوائح والأنظمة والقوانين عند اتخاذ قرارات خاصة بالكلية	3.36	1.10	1
36	قدرة العاملين في الكلية على تحمل مسؤولية واجباتهم العملية	3.33	.96	2
35	تلاحظ الجدية الكبيرة في إنجاز المعاملات الخاصة بعضو هيئة التدريس	3.21	.99	3
34	تتميز إدارة الكلية بالقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة	2.90	1.20	4
38	تظهر الفردية والمزاجية في القيام بالواجبات من قبل العاملين في الكلية	2.66	1.12	5
39	طغيان الروتين والإجراءات المطولة في تطبيق التعليمات في الكلية	2.36	.95	6
40	المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية في الكلية	2.29	1.05	7
	الكلي	2.87	0.71	

يبين الجدول (8) أن متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحور اتخاذ القــرار قــد تراوحت بين (2.29-3.36) وبانحراف معياري (0.95-1.20) ، وأن الفقــرة (37) والتــي نصت على " تطبيق اللوائح والأنظمة والقوانين عند اتخاذ قرارات خاصة بالكلية " قــد احتلــت المرتبـــة الأولى بمتوسط حسابي (3.36) وبانحراف معياري (1.10) ، وجاءت الفقرة (36) والتي كان نصها " قدرة العاملين في الكلية على تحمل مسؤولية واجباتهم العمليـــة. " بالمرتبـــة الثانية بمتوسط حسابي (3.33) وبانحراف معياري (0.96). في حين جاءت الفقرة (40) والتي كان نصها " المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية في الكلية."، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.29) وبانحراف معياري (1.05) وجاءت بدرجة قليلة.

المحور السادس: الاتصال:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات المحور السادس (الاتصال) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
41	يوجد جو ملائم وصحي لعملية الاتصال مع العميد بحرية دون الشعور بقلق أو توتر	3.44	1.38	1
45	استخدام التكنولوجيا في عملية الاتصال في الجامعة	3.30	1.08	2
42	قدرة العميد على تفعيل عملية الاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين	3.11	1.16	3
44	توافر قنوات اتصال واضحة ومحددة بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة	2.97	1.08	4
43	إنشاء قنوات اتصال قوية ومفتوحة بين الكلية ومؤسسات المجتمع المحلي مثل وسائل الإعلام (كالإذاعة، الصحف، التلفزيون، والاتحادات الرياضية، والأندية)	2.93	1.11	5
47	الاعتماد المفرط في استخدام الكتب الرسمية في عملية الاتصال الإداري	2.60	1.10	6
48	افتقار المرونة في استخدام الكتب الرسمية في عملية الاتصال الإداري	2.58	1.00	7
46	غياب الثقة بين العاملين في الكلية مما يؤدي إلى عملية اتصال غير فعالة	2.49	1.19	8
	الكلي	2.93	0.77	

يبين الجدول (9) أن متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحور الاتصال قد تراوحت بين (2.49-3.44) وبانحراف معياري (1.00-1.38) ، وأن الفقرة (41) والتي

نصت على " يوجد جو ملائم وصحي لعملية الاتصال مع العميد بحرية دون الشعور بقلق أو توتر " قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (1.38)، وجاءت بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (45) والتي كان نصها " استخدام التكنولوجيا في عملية الاتصال في الجامعة " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.30) وبانحراف معياري (1.08). في حين جاءت الفقرة (46) والتي كان نصها "غياب الثقة بين العاملين في الكلية مما يؤدي إلى عملية اتصال غير فعالة."، بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.49) وبانحراف معياري (1.17) وجاءت بدرجة قليلة.

المحور السابع: الموازنة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على فقرات المحور السابع (الموازنة) مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
49	توزيع الإدارة للمخصصات المالية في الكلية يتم بشكل مدروس	3.01	1.07	1
51	فاعلية الجهاز الإداري في الكلية في تحديد مصادر التمويل وتوفير الأموال اللازمة للتنظيم لتمكينه من تحقيق أهدافه	2.92	1.04	2
50	الاستفادة من المنح والتبرعات والهبات التي تعطي للكلية بشكل جيد	2.71	1.11	3
52	تستعين الإدارة بآراء أعضاء هيئة التدريس عند وضع الموازنة الخاصة بالكلية	2.62	1.20	4
53	تعمل الجامعة على تحفيز المبدعين من أعضاء هيئة التدريس في الكلية ومكافآتهم	2.37	1.12	5
54	ضعف الموازنة المخصصة للنواحي الإدارية في الكلية وعدم تناسبها مع الإنجاز المطلوب تحقيقه	2.37	1.01	6
55	قلة الإمكانيات اللازمة في مجال التخصص في الكلية	2.21	1.01	7
56	ارتفاع كلفة المعيشة وعدم تناسبها مع الدخل الخاص بالعاملين في الكلية	1.90	.88	8
	الكلي	2.51	0.64	

يبين الجدول (10) أن متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمحور الموازنة قد تراوحت بين (1.90–3.01) وبانحراف معياري (0.88–1.21) ، وأن الفقرة (49) والتي نصت على " توزيع الإدارة للمخصصات المالية في الكلية يتم بشكل مدروس " قد احتلت

المرتبـــــة الأولى بمتوسط حسابي (3.01) وبانحراف معياري (1.07) ، وجاءت الفقرة (51) والتي كان نصها " فاعلية الجهاز الإداري في الكلية في تحديد مصادر التمويل وتوفير الأمـــوال اللازمة للتنظيم لتمكينه من تحقيق أهدافه " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.92) وبـــانحراف معياري (1.04) . في حين جاءت الفقرة (56) والتي كان نصها " ارتفاع كلفة المعيشة وعـــدم تناسبها مع الدخل الخاص بالعاملين في الكلية."، بالمرتبة الأخيـــرة بمتوســـط حـــسابي (1.90) وبانحراف معياري (0.88) وجاءت بدرجة قليلة.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات الإدارية التي تواجه أعـضاء هيئـــة التدريس في كليات التربية الرياضية تعزى لمتغير(الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

أ- النتائج المتعلقة بمتغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " ت" لتقديرات أفـــراد عينة الدراسة، على محاور الأداة ككل والجدول (11) يوضح ذلك .

جدول 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر الجنس على محاور الدراسة

المتغيرات	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التخطيط والإستراتيجية	ذكر	2.77	.66	1.495	.122
	أنثى	2.41	.94		
التنظيم والتنسيق	ذكر	2.86	.63	1.552	.125
	أنثى	2.50	.91		
شؤون القوى العاملة	ذكر	2.57	.67	1.195	.236
	أنثى	2.30	.71		
التوجيه والقيادة	ذكر	2.95	.82	1.584	.118
	أنثى	2.49	1.02		
اتخاذ القرار	ذكر	2.93	.69	1.868	.07
	أنثى	2.49	.79		
الاتصال	ذكر	2.95	.77	.732	.466
	أنثى	2.76	.75		
الموازنة	ذكر	2.59	.60	1.352	.113
	أنثى	2.05	.75		
الأداة ككل	ذكر	2.82	.60	1.822	.069
	أنثى	2.41	.76		

يتضح من الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة للمشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس على جميع محاور الدراسة يعزى لمتغير الجنس، حيث جاء تقدير الذكور بدرجة متوسطة نحو المحاور في حين ظهرت تقديرات الإناث بدرجة قليلة.

ب – النتائج المتعلقة بالخبرة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار " ت" لتقديرات أفــراد عينة الدراسة ، على محاور الأداة ككل والجدول (12) يوضح ذلك .

جدول 12

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت لأثر الخبرة على محاور الدراسة

المتغيرات	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التخطيط والإستراتيجية	1-5 سنوات	2.84	.69	.307	.759
	أكثر من 5 سنوات	2.78	.74		
التنظيم والتنسيق	1-5 سنوات	2.98	.53	1.206	.232
	أكثر من 5 سنوات	2.75	.72		
شؤون القوى العاملة	1-5 سنوات	2.50	.76	-.259	.796
	أكثر من 5 سنوات	2.55	.65		
التوجيه والقيادة	1-5 سنوات	3.01	.79	.738	.463
	أكثر من 5 سنوات	2.84	.89		
اتخاذ القرار	1-5 سنوات	2.83	.51	-.255	.799
	أكثر من 5 سنوات	2.88	.77		
الاتصال	1-5سنوات	2.83	.68	-.645	.521
	أكثر من 5 سنوات	2.96	.80		
الموازنة	1-5 سنوات	2.42	.65	-.737	.464
	أكثر من 5 سنوات	2.55	.64		
الأداة ككل	1-5 سنوات	2.77	.58	.073	.942
	أكثر من 5 سنوات	2.76	.66		

يتضح من الجدول (12) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقـديرات أفراد عينة الدراسة في المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية تعزى لمتغير الخبرة على جميع محاور الدراسة .

جـ – النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لتقديرات أفـراد عينة الدراسة ، على محاور الأداة والجدول (13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافـات المعيارية لمتغير المؤهل العلمي .

جدول 13

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت لأثر المؤهل العلمي على محاور الدراسة

المتغيرات	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
التخطيط والإستراتيجية	دكتوراة	2.81	.60	.32	.77
	ماجستير	2.53	1.03		
التنظيم والتنسيق	دكتوراة	2.87	.57	1.22	.252
	ماجستير	2.47	.96		
شؤون القوى العاملة	دكتوراة	2.63	.62	.222	.801
	ماجستير	2.48	.90		
التوجيه والقيادة	دكتوراة	3.03	.72	.639	.494
	ماجستير	2.99	1.18		
اتخاذ القرار	دكتوراة	3.00	.60	.355	.784
	ماجستير	2.95	1.02		
الاتصال	دكتوراة	2.88	.66	.745	.566
	ماجستير	2.56	1.02		
الموازنة	دكتوراة	2.67	.50	.637	.364
	ماجستير	2.48	.95		
الأداة ككل	دكتوراة	2.57	.52	.066	.981
	ماجستير	2.45	.94		

يتضح من الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة للمشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس على جميع محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع، وفيما يلي مناقشة النتائج مرتبة وفق أسئلة الدراسة التي هدفت للتعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات الأردنية.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما هي المشكلات التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات الأردنية؟

بينت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال أن المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس كانت مشكلات بدرجة متوسطة في محاور (الاتصال، التوجيه والقيادة، اتخاذ القرار، التنظيم والتنسيق، التخطيط، والإستراتيجية) (جدول 3).

في حين جاءت المشكلات المتعلقة بمحوري (شئون القوى العاملة، الموازنة) بدرجة قليلة.

إن المحور الأول المتعلق بـ (التخطيط والإستراتيجية) (جدول 4) قد حصل على متوسط حسابي بلغ (2.79) وجاء بالمرتبة الخامسة ، ويقابل التقدير بدرجة متوسطة من المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية ، في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية. من وجه نظر أفراد عينة الدراسة.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية في جدول (4) يتضح أن الفقرة (1) والتي نصت على "تتسم أهداف الكلية بالوضوح والبساطة" ، والفقرة (5) والتي نصت على "مراعاة المرونة عند صياغة الأهداف الخاصة بالكلية"، والفقرة (3) والتي نصت على "مراعاة مصالح أعضاء هيئة التدريس في الكلية عند القيام بالتخطيط" والفقرة (2) والتي نصت على "تعدد الأساليب الإدارية في التخطيط بالكلية بدلاً من الأسلوب الواحد" والفقرة (4) والتي نصت على "امتلاك إدارة الكلية بعد النظر والقدرة على التنبؤ بالتطورات الرياضية المستقبلية" والفقرة (7) والتي نصت على "تقوم إدارة الكلية بوضع استراتيجيات لمواجهة المشكلات الطارئة في الكلية ، قد جاءت بمتوسطات حسابية تقابل التقدير بدرجة متوسطة ، وهذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي لكليات التربية الرياضية قد يواجه مشكلات بدرجة متوسطة لأن عدم اتسام الأهداف بالوضوح والبساطة وقلة المرونة عند صياغة الأهداف ، بالإضافة إلى قلة مراعاة مصالح أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية عند القيام بعملية التخطيط يعد عائقاً أمام التخطيط الاستراتيجي الناجح ، والذي لا يمكن أن يقوم الإداري في الكلية بأداء عمله دون أن يكون هناك تخطيطاً ناجحاً والذي أكد عليه (دره وآخرون، 1994) أن للتخطيط الناجح مقومات مهمة منها وضوح الأهداف وتحديدها، وإشراك الأشخاص أصحاب العلاقات في عملية التخطيط ، وإدراك التأثيرات المتبادلة بين البيئة الخارجية والداخلية من جهة التنظيم التي يتم فيها التخطيط من جهة أخرى، بالإضافة إلى الإيمان بمبدأ المرونة في التخطيط والتغير في خط السير.

وبالتدقيق في أهم المشكلات التي تواجه عملية التخطيط والاستراتيجية نجد أن أهم المشكلات تتعلق بـ:

- وضوح وبساطة الأهداف بدرجة متوسطة.

- المرونة وصياغة الأهداف بدرجة متوسطة.
- مراعاة مصالح أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة.
- تعدد الأساليب الإدارية بدرجة متوسطة.
- قدرة التنبؤ بالتطورات الرياضية المستقبلية بدرجة متوسطة.
- وضع استراتيجيات لمواجهة المشكلات الطارئة بدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبيدات، 2004) والتي أشارت إلى غياب القدرة على صياغة الأهداف وإشراك العاملين.

كما اتفقت أيضاً مع دراسة بيرنز (Bernes, 1990) والتي أشارت إلى أن هناك بعض المشكلات الإدارية التي تعيق عملية التخطيط للأهداف وعدم مراعاة مصالح المدرسة وعدم وجود إستراتيجية لمواجهة المشكلات الطارئة.

أما فيما يتعلق بمحور (التنظيم والتنسيق) فقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هذا المحور حصل على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.81) ويقابل التقدير بدرجة متوسطة، وبالنظر إلى نتائج هذا المحور نجد أن أهم المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية بعملية التنظيم والتنسيق هي:

- حرص إدارة الكلية على تنسيق الأعمال بشكل يحقق أهداف الكلية بدرجة متوسطة.
- المرونة في تطبيق التنظيم الإداري في الكلية بدرجة متوسطة.
- وضع برامج تنفيذية لتسير العمل في الكلية بدرجة متوسطة.
- مراعاة مبادئ التنظيم الإداري السليم بدرجة متوسطة.
- التنسيق بين الشؤون التعليمية والشؤون الإدارية بدرجة متوسطة.

تجدر الإشارة هنا بناء على ما سبق أن عدم التنسيق ووجود ضعف في توزيع المسئوليات والواجبات بين كافة العاملين في كليات التربية الرياضية ينعكس سلباً على تحقيق أهداف الكلية ، وبالتالي فإن هذا يولد مفهوماً في عدم ترسيخ مبدأ التحقيق في العمل وعدم معرفة كل فرد من الأفراد العاملين وهذه النتيجة تختلف مع ما ذكره كل من الزعبي وعبيدات (1997) عن الحديث عن فوائد التنظيم من حيث التنسيق في العمل بين الأفراد ولتحقيق الأهداف المرجوة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبيدات، 2004) التي أشارت إلى حصول عنصر التنظيم على درجة متوسطة من المشكلات التي تواجه العاملين في الكليات.

أما فيما يتعلق بمحور (شؤون القوى العاملة):

فقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هذا المحور حصل على المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.54) وهو يقابل التقدير بدرجة قليلة من المشكلات ، ويعزى الباحث السبب إلى أن هناك اهتمام من إدارة الجامعة في وضع معايير موضوعية في تولي المناصب الإدارية، بالإضافة إلى حرص إدارة الكلية في مساعدة أعضاء هيئة التدريس للنمو مهنياً أكان ذلك على مستوى السماح لهم بالمشاركة في المؤتمرات الداخلية والخارجية أو حضور الندوات والدورات العلمية ، مما ينعكس أيضاً على الترقية والترفيع من مرتبة إلى أخرى .

ويشير الباحث هنا حصول هذا المحور على درجة قليلة من المشكلات هو إدراك إدارة الكلية للمسئولية التي تتحملها حيث يقع على عاتقها العبء الأكبر في تزويد المجتمع بالكوادر البشرية المؤهلة والمزودة بالمهارات اللازمة .

وهذا يتفق مع ما أشار إليه (المسّاد، 1991) أنه لا بد من وجود أعضاء هيئة تدريس متميزي الإعداد والتكوين العلمي وأصحاب قدرات ومهارات عالية باعتبارهم الركيزة الأساسية الكبرى التي يقوم عليها التعليم العالي والمجتمع بأسره.

ويشير الباحث إلى أن أهم المشكلات التي ظهرت بمحور (شؤون القوى العاملة) والتي جاءت بدرجة متوسط من الحدة وهي :

- غياب التأهيل التربوي لأعضاء هيئة التدريس في الكلية بدرجة متوسطة.
- تمارس الموضوعية بدرجة متوسطة في تقويم عضو هيئة التدريس.
- ضعف في الكفاية الإدارية للكادر بدرجة متوسطة الذي يقود الكلية.

وهذا يعني أن هناك قصوراً في تأهيل أعضاء الهيئة التدريسية مما ينعكس سلباً على أدائهم لأعمالهم ، أما فيما يتعلق بغياب الموضوعية في عملية تقويم عضو هيئة التدريس فيعزى السبب إلى النمط القيادي لإدارة الكلية الذي يؤثر على طبيعة العلاقات بين إدارة الكلية وعضو هيئة التدريس مما يؤثر على حاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم وهذا يتفق مع ما أشار إليه جوردن (Jordan,1996) المتعلقة بدراسة الأنماط القيادية ، كما اتفقت أيضاً مع دراسة كاربنتر (Carpeter, 1993) كما أظهرت نتائج الدراسة أن محور (التوجيه والقيادة) حصل على المرتبة الثانية بمستوى حسابي (2.88) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة ، وبالنظر إلى نتائج هذا المحور نجد أن أهم المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في عملية التوجيه والقيادة هي:

- قدرة الكلية بدرجة متوسطة على تسيير العمل.
- عدم رغبة رئيس القسم بممارسة دوره القيادي بدرجة متوسطة.
- عدم تنسيق إدارة الكلية بين العاملين بشكل فاعل وخلق قيادة جماعية بدرجة متوسطة.
- عدم مرونة الأساليب القيادية المتبعة مع أعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة.

ويعزي الباحث السبب إلى أن هناك غياباً بدرجة ملحوظة في عملية القيادة والتوجيه في كليات التربية الرياضية ، وأن هناك تأثيراً بدرجة متوسطة من الفعالية على أنشطة أعضاء هيئة

التدريس في تنظيم العمل وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المرجوة ، وهذا ما أشار إليه (درة وآخرون، 2002) إلى أن جوهر التوجيه هي إصدار الإرشادات ، وأن طبيعة هذه الوثيقة تتماشى مع طبيعة القيادة الإدارية نحو تحقيق وإنجاز الأهداف التنظيمية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عطا، 1986) والتي أشارت إلى وجود بعض الأنماط الإدارية المساندة أو المتسلطة وعدم وجود مرونة في الأساليب القيادية المتبعة وعدم القدرة على تسير العمل .

أما فيما يتعلق بمحور (اتخاذ القرار) فقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن هذا المحور قد حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.87) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة من المشكلات التي تواجه أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، وأن أهم هذه المشكلات هي :

- تطبيق اللوائح والأنظمة والقوانين بدرجة متوسطة.
- قدرة العاملين في تحمل المسؤولية بدرجة متوسطة.
- وهناك درجة متوسطة من الجدية في إنجاز المعاملات.
- اتخاذ القرار الرشيد بدرجة متوسطة.
- ظهور المزاجية بدرجة متوسطة في القيام بالواجبات.

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود هذه المشكلات بدرجة متوسطة يعني إعاقة العمل وعدم فاعلية الكلية في أداء واجباتها لتحقيق الأهداف المرجوة منها ، كما يجدر الإشارة هنا إلى ظهور هذه المشكلات يعني عدم امتلاك بعض القائمين على إدارة الكليات للمهارات أو الكفايات القيادية اللازمة سواء أكانت هذه الكفايات فكرية متعلقة بقدرة المسؤول على التصور الذهني والفعلي للأمور المحيطة به ، وللمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقات القائمة بينها ، وأثرها في

العمل، أم كانت هذه الكفايات إنسانية تتعلق بالقدرات المكتسبة لدى الإداري كونه قائداً قادراً على إحداث التفاعل المؤثر بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة والمجتمع المحلي ، وقدرته على إيجاد وتصميم جو من الديمقراطية والإنسانية في كلية تسودها روح الجماعة والتعاون وتبادل الأفكار، وهذا ما أكد عليه أوشكابيمي (Oshagbemi, 1998) أن المناخ التنظيمي المناسب يساعد على ممارسة العمل وبالتالي تحقيق الأهداف .

أما فيما يتعلق بنتائج محور (الاتصال) فقد أشارت نتائج هذه الدراسة أن هذا المحور حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.93) وهو يقابل التقدير بدرجة متوسطة من المشكلات ، وأن أهم مشكلات هذا المحور هي :

- استخدام التكنولوجيا في عملية الاتصال بدرجة متوسطة.
- قدرة العميد على تفعيل عملية الاتصال بدرجة متوسطة بين العاملين.
- إنشاء وتوافر قنوات اتصال بدرجة متوسطة بين أعضاء هيئة التدريس ومؤسسات المجتمع المحلي.
- الاعتماد المفرط في استخدام الكتب الرسمية في عملية الاتصال بدرجة متوسطة.

ونود الإشارة هنا إلى أن هذا العصر يتميز بعصر المعلومات بما نشهده من إنجازات كبيرة وتحققت بفضل التطور العلمي والتقني الحديث ، وأصبح استخدام التكنولوجيا عنصراً هاماً من نظام العمل في الكليات المختلفة مما يستدعي إخضاع العاملين في الكلية لاستخدام هذه التكنولوجيا في عملية الاتصال وتدريبهم تدريباً جيداً حيث أن هؤلاء العاملين يواجهون مشكلات بدرجة متوسطة في عملية الاتصال .

وهذا يتفق مع دراسة بارلياس (Parelias, 1983) التي أظهرت أن هناك مشكلات في العلاقة بين الأقسام المختلفة في الجامعات التي خضعت للدراسة.

وفيما يتعلق بمحور (الموازنة) فقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هـذا المحـور جـاء بالمرتبة السابعة وبمتوسط حسابي (2.51) وهو يقابل التقدير بدرجة قليلة من المشكلات وأن أهم المشكلات التي جاءت بدرجة متوسطة في هذا المحور هي :

- توزيع الإدارة للمخصصات المالية في الكلية بدرجة متوسطة.
- توفير الأموال اللازمة وتحديد مصادرها بدرجة متوسطة.
- الاستفادة من المنح والتبرعات بدرجة متوسطة.
- الاستفادة بأعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة عند وضع الخطط.

وهذا يعني أن هناك ضعفاً في وضع الخطط للموازنة مما يستدعي الوقوف على هـذه المشكلات والعمل على حلها بالطرق والأساليب العلمية واختلفت هذه النتيجة مع دراسة باروس (Barros, 1982) التي أظهرت أهمية الموازنة في عملية تـوفير الحـوافز وتـوفير وشـراء الأدوات والأجهزة الرياضية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات الإدارية التي تواجه أعـضاء هيئـة التدريس في كليات التربية الرياضية تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بهذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فـي درجة المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية تعـزى لمتغيرات الجنس ، أو الخبرة ، أو المؤهل العلمي ، ويعزى السبب إلى أن جميع أفـراد عينـة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس سواء كانوا ذكورا أم إناثا أو كانت خبرتهم قليلة أو كبيرة أو كان مؤهلهم العلمي من حملة درجة الدكتوراه ، أو الماجستير فإنهم يـشعرون جمـيعهم بهـذه المشكلات وأن هناك تطابقا في وجهات نظرهم وذلك لتشابه التعليمات في إدارة هـذه الكليـات

ولتشابه المناخ السائد في هذه الجامعات فالطبيعة الإدارية لكليات التربية الرياضـــية متـــشابهة والمشكلات التي يشعرون بها واحدة ، واتفقت هذه النتيجة فيما يتعلق بمتغير الخبرة مع دراســة (مروة ، 1994) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً فـــي المـــشكلات الأكاديميـــة والإدارية يعزى لمتغير الخبرة .

الاستنتاجات

في ضوء هذه الدراسة ومناقشتها فإن الباحث يستنتج ما يلي:

- تعاني كليات التربية الرياضية من مشكلات إدارية متوسطة في محاور الاتصال، والتوجيه والقيادة ، واتخاذ القرار ، والتنظيم والتنسيق ، والتخطيط والاستراتيجية مما يتطلب اهتماماً أكبر من إدارات هذه الكليات في المحاور المشار إليها .
- لا تعاني كليات التربية الرياضية من مشكلات إدارية في محوري شؤون القوى العاملة والموازنة ، مما يستوجب تعزيز الممارسات الحالية واستنباط طرق جديدة لتوفير مصادر التمويل للكلية .
- هناك توافق في وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في حدة درجة المشكلات الإدارية التي تواجههم على الرغم من اختلاف جنسهم وخبراتهم ومؤهلهم العلمي بسبب معايشتهم لنفس الظروف البيئية والنفسية والاجتماعية والمادية.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها فإن الباحث يوصي بما يلي:

- استخدام أساليب إدارية أكثر فاعلية في إدارة الكلية.
- وضع إستراتيجية متكاملة لكليات التربية الرياضية لتحقيق الرؤى والرسالة والأهداف.
- العمل على تطبيق مبادئ التنظيم السليمة مما ينعكس إيجابياً على تنظيم الكلية.
- تطوير الكفايات الإدارية للإداريين الذين يقودون الكلية مما يخلق قيادة فعالة في قيــادة وتوجيه الكلية.

المراجع

المراجع العربية

المراجع الأجنبية

المراجع العربية:

1 . أبو حليمة، فائق حسني. (2004). الحديث في الإدارة الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأول. عمان– الأردن.

2. أبو الرز ، حسين . (1983) . دراسة لتحديد بعض المشكلات التي تواجه القائمين بالتدريب الرياضي في الأردن . رسالة ماجستير. كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان ، القاهرة – مصر .

3. أحمد، مروة . (1994) . المشكلات الأكاديمية والإداريسة التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأردنية . اتحاد الجامعات العربية 29 : ص 169–193 .

4. الديري، علي، البطاينة، أحمد. (1987). أساليب تدريس التربية الرياضية، دار وائل للنشر والتوزيع، اربد، الأردن.

5. الرمضان ، عادل . (2005) المشكلات الإدارية التي تواجه المشرفين والطلاب في برنامج التربية العملية في كليات التربية –دولة الكويت . رسالة ماجستير : اربد – الأردن .

6.الرويشد، فيصل (2004): المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء التدريس في كليات المعلمين بالمنطقة الشمالية من المملكة العربية السعودية والحلول المقترحة رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

7. الزعبي ، فايز ، عبيدات ، إبراهيم . (1997) أساسيات الإدارة الحديثة ، دار المستقبل للنشر والتوزيع . عمان ، الأردن .

8. الشامي ونينو. (2001) . الإدارة المبادئ الأساسية – اربد المركز القومي للنشر.

9. الطويل ، صالح . (2001). الإدارة التعليمية ، عمان دار الأوائل .

10. العيسى ، لؤي . (1997) . العقبات الإدارية التي يواجهها معلمو التربية الرياضية في المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك . اربد – الأردن .

11 . الكيلاني ، عبدالله زيد ، الشريفيين ، نضال كمال . (2005) . مدخل الى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى . عمان – الاردن .

12. المنيري ، حليم . (1991) . الإدارة في الميدان الرياضي .

13. النوفلي ،محمد . (2003). المشكلات الإدارية التي تواجه المشرفين والطلاب في برنامج التربية العملية في كليات التربية بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك – اربد ، الأردن .

14. بدوي، عصام. (2001). موسوعة التنظيم والإدارة، دار الفكر العربي ، القاهرة .

15 . بوبطانة ، عبدالله . (1988). الجامعات وتحديات المستقبل مع التركيز على المنطقة العربية ، عالم الفكر ، مج 9 ، ع 2 .

16. حماد ، مفتي إبراهيم . (1999) . تطبيقات الإدارة الرياضية . مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الأولى .

17. درة ، عبدالباري ، المدهون ، موسى ، الجزراوي ، إبراهيم . (1994). الإدارة الحديثة – الطبعة الأولى – المركز العربي للخدمات الطلابية – عمان – الأردن.

18. درة ، عبدالباري ، المدهون ، موسى ، الجزراوي ، إبراهيم . (2002) . الطبعة الثانية ، عمان – الأردن .

19. راشد، علي .(1988). الجامعة والتدريس الجامعي، جدة دار الشروق.

20. شتات ، عبدالمجيد . (1983) . دراسة واقعية لمشكلات المعلمين الإدارية في محافظة أربد . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك . اربد – الأردن.

21. شلتوت ، السيد حسن ، معوض ، حسن سيد . التنظيم والإدارة في التربية الرياضية . دار الكتاب الحديث للطباعة والنشر ، الكويت .

22. عبويني ، سوسن . (1990) . المشكلات الإدارية التي يواجهها معلمو التربية الرياضية في المدارس الثانوية وتطلعاتهم المستقبلية للتغلب عليها . رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك : أربد – الأردن .

23. عبيدات ، ساعة . (2004) . المشكلات الإدارية التي تواجه معلمي التربية الرياضية في جامعة البلقاء التطبيقية . رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك : أربد الأردن .

24. عطا، حسن عقلة. (1986). المشكلات الفنية والإدارة التي يواجهها مدرسو كليات المجتمع في الأردن كما يراها المدرسون أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك- الأردن .

25. عقيلي ، عمر وصفي . (2007) . الإدارة المعاصرة ، زهران للنشر والتوزيع.عمان – الأردن .

26. عمار ، حامد . (1996) . الجامعة بين الرسالة والمؤسسة ، مطبعة الدار العربية للكتاب ، القاهرة .

27. قراعين، خليل. (2000) المشكلات الأكاديمية والإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية وعلاقتها ببعض التغيرات. مجلة العلوم التربوية.

28. مرسي ، محمد عبـدالعليم . (1986) . حتـى يكـون هنـاك شـيء مـن الإنـصاف لعضو هيئة التدريس في جامعاتنـا العربيـة. رسـالة الخلـيج، العـدد 18 ص 235-274 .

29. مقابلة ، نصر والرشـدان، مالـك (1997) الاحتـراق النفـسي لـدى أعـضاء هيئـة التدريس في الجامعة الأردنية الحكومية وعلاقته بـبعض المتغيـرات، مجلـة أبحـاث اليرموك عدده، مجلد، ب.

المراجع الأجنبية:

1. Bain. Linda . (1986). Risks of National Curriculum. Paper Presented at the National Convention of the American Alliances for Heath Physical Educations Journal Announcement, (12(3) IO – I3
2. Barros, Jose (1982) Attitudes of School Principals Toward Physical Education in the Elementary School . Disstation Abstracts International, 44(2) 426 – A.
3. Bernes , Ronal Gene . (1990) . School – Based Management at The K-6 Level: OverComing Blockages To Implementation . (EDD . Seattle University , 1989) , DAI , 50 (11) , 3422- A .
4. Bowman , Mary Ann (1991) . Administrative and Faculty Development. Western Michigan University .DAI – A 52 / 11 , p. 3834 .
5. Carpenter , Adriennel. (1993) Problems of First – Year Ubarn Elementary School Principals . (ED .D. Tempel University ,1993) , DAI , 54 (2) ,382-A .
6. Dalton , E . Mc Farland , Management , Foundation and Practices , Fifth Edition , (N.Y. Macmillan publishing Co . Inc. (1979) ,PP.6.
7. Elliott, Jane (1981) An Examination of Student Teacher and Parent Perceptions of Junior High School's Most Pressing Discipline Problems, Dissertation Abstracts International 42 (4) 382 O – A.
8. Geiger, Theresa, A. (2002). "An Investigation of Job Satisfaction Among Florida Full Time Faculty at Small". Medium and Large Community Collages Using Herzberg's. Motivation- Hygiene Theory (Frederick Herzberg), Dissertation Abstracts International 63 (11).
9. Gross , R (1980) . Study of Decision-Making Patterns of School Principals , The Journal of Educational Research 43 (3) , 154 , 158 .
10. H . Koontz , H . Weihrich , Management (Singapore , MC Graw , Hill International Editions , 1988) P . 135 .

11. J. A.F. Stoner . Management (New Jersey , Prentice Hall , Inc . 1998) P.242 .

12. Jordan , J. (1996) . " Leadership Styles : Which One is Right for you? " Camping – Magazine , vol . 68 (4) ,pp 19-21 .

13. L.R. Bittel and R.S.Burke and C.P. Bilbrey , Business in Action , (N.Y. Mc Graw – Hill Book Company 1989) . P. 111.

14.McGonigle, D, Mastrain, K., Farcus, N. Eggers, RiM., and Shoops., L. (2000) Nuturing Faculty: An Old Concept? Jorunal of Academic leadership, vol, 2, No I, (on – line).

http: www. Academic leadership. Org l Cgi – Binl Docvment. Cgi? Aile 5 Article 3, dhtm.

15. Oshagbemi , Titus (1998) . Leadership and Management in Universities . Ist ed . Walter de Gruyter Publisher N.Y.

16. Parelius , Rebort James . (1983) . The Troubles with Teaching Under Graduate Problems Arising From Organizational, Professional, Colleginal , Client Relationships . The State University , New Jersey .

17. Richard C. Daft , Management , 2nd Edition (U.S.A , the Dryden Press International Edition ; 1991) .p. 434 .

18. Richard L. Daft , Management (U.S.A the Dryden Press 1991) P. 346.

19. Richard M. Hodgetts , Management ; Theory Process and Practice (Philadelphia : W . B Saunders Comlong .1975).

20. Volkwien, James Fredeicks, and Parmtey, Kelli. (2000). "Job Satisfaction Level in Public Higher Educational and Private". Research in Higher Education, Feb. 2000, Vol. 41, Issue 1, pp 22-95.

الملاحــــق

ملحق (1)

استبانة التحكيم

الأستاذ الدكتور.. المحترم

تحية طيبة وبعد،

نظراً لما تتمتعون به من خبرة في مجال البحث العلمي، يرجى التكرّم بتحكيم فقرات الاستبيان والذي يهدف إلى "التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الأردن"، وكذلك بيان رأيكم حول صحة الفقرات من الناحية اللغوية ومدى مطابقة هذه الفقرات للمجالات، ومدى مناسبة كل فقرة من الفقرات للمجال الذي خصصت له، وذلك بوضع إشارة (×) في المكان المخصص وبما يتناسب ووجهة نظركم وإجراء التعديلات اللازمة للفقرات التي تحتاج إلى تعديل.

شاكراً لكم حسن اهتمامكم وتعاونكم

الباحث

عمر بطاينة

الرقم	الفقرة	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق بدرجة كبيرة	لا أوافق بتاتاً
المحور الأول: محور التخطيط والإستراتيجية						
.1	غياب التخطيط على المستوى الإداري والتنظيمي في كلية التربية الرياضية.					
.2	غياب وضع عدد من الخطط البديلة والتي يمكن بدورها تحقيق الأهداف الخاصة بالكلية					
.3	تعدد الأساليب في التخطيط في الكلية بدلاً من الأسلوب الواحد.					
.4	يراعي التخطيط مصالح الجميع في الكلية.					
.5	تتميز إدارة كليتنا بالقدرة على التنبؤ وبُعد النظر.					
.6	اعتماد الدقة لتحديد مواعيد إنجاز العمل في الأقسام المختلفة.					
.7	اعتماد الذاكرة في التخطيط للأنشطة اليومية المراد تحقيقها.					
.8	استنباط الخطط والبرامج من الأهداف.					
.9	مراعاة المرونة لدى صياغة الأهداف الخاصة بالكلية.					
.10	يشترك العاملون في الكلية مع المدير في عملية التخطيط بصورة دائمة.					
.11	قلة عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية مع العاملين.					
.12	عدم وجود أسس علمية للتخطيط في الكلية.					
.13	تتسم أهداف الكلية بالوضوح والبساطة.					
14	تضع الكليات استراتيجيات لمواجهة المشكلات الطارئة فيها.					
.15	تُشرك الكلية العاملين في التخطيط الاستراتيجي.					

الرقم	الفقرة	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق بدرجة كبيرة	لا أوافق بتاتاً
المحور الثاني: محور اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية						
.1	الفردية والمزاجية هي أساس حل المشكلات الإدارية في الكلية.					
.2	المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية.					
.3	الروتين والإجراءات المطولة في تنفيذ الأمور العادية.					
.4	التقاعس والتهاون واللامبالاة في إنجاز المعاملات الخاصة بعضو هيئة التدريس.					
.5	غياب المعايير الواضحة والموضوعية في تولي المناصب الإدارية والإشرافية يؤدي إلى مشاكل إدارية وفنية.					
.6	البُعد عن تطبيق اللوائح والأنظمة والقوانين عند اتخاذ القرارات خاصة بالكلية.					
.7	تتميز إدارة الكلية بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية المخاطرة.					
.8	قلة المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار معين.					
.9	تضع الكلية معايير خاصة لاتخاذ القرارات تستند إلى دقة المعلومات وحداثتها.					
.10	توظف إدارة الكلية البحث العلمي في صناعة القرار.					
المحور الثالث: محور الاتصال						
.1	عدم توافر قنوات اتصال واضحة ومحددة بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة.					
.2	يوجد جو ملائم وصحي لعملية الاتصال مع الرئيس المباشر بحرية دون الشعور بقلق أو توتر.					

الرقم	الفقرة	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق بدرجة كبيرة	لا أوافق بتاتاً
.3	الافتقار إلى المرونة في الاتصال بين الهيئة التدريسية والإدارية.					
.4	الاعتماد المفرط في استخدام الكتب الرسمية في عملية الاتصال الإداري.					
.5	غياب الثقة بين العاملين في الكلية مما يؤدي إلى غموض عملية الاتصال.					
.6	استخدام نمط محدد من الاتصال مما يؤدي إلى غياب تفاعل العاملين مع بعضهم البعض.					
.7	غياب إنشاء قنوات اتصال قوية ومفتوحة بين الكلية ومؤسسات المجتمع المحلي مثل وسائل الإعلام (كالإذاعة، والصحف، والتلفزيون، والاتحادات الرياضية والأندية).					
.8	قدرة القيادة العليا على تفعيل عملية الاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين.					
	المحور الرابع: محور التنظيم والتنسيق					
.1	تضع الإدارة البرامج التنفيذية اللازمة لسير العمل في الكلية.					
.2	تقوم الإدارة بتنظيم السجلات والبيانات وفقاً لما تتطلبه طبيعة العمل.					
.3	المرونة في تطبيق التنظيم الإداري في الكلية.					
.4	مراعاة مبادئ التنظيم الإداري السليم حتى ينتظم العمل.					
.5	غياب التنظيم الشخصي والضبط الذاتي تجاه واجبات العمل ومسؤولياته من قبل العاملين في الكلية.					
.6	عدم وجود تنسيق بين كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية.					

الرقم	الفقرة	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق بدرجة كبيرة	لا أوافق بتاتاً
.7	الإدارة غير قادرة على توزيع الأعمال والأنشطة داخل الكلية.					
.8	عدم التنسيق الكامل بين الشؤون التعليمية والشؤون الإدارية والمالية.					
.9	عدم وجود تنسيق دائم بين الكليات والأندية الرياضية.					
.10	قلة التعاون والتنسيق بين الأجهزة القائمة على متابعة أعمال هيئة التدريس.					
.11	حرص إدارة الكلية على أن تكون أعمال الهيئة التدريسية منسقة بشكل يُحقق الأهداف.					
المحور الخامس: محور شؤون القوى العاملة						
.1	تعيين أشخاص في مواقع ليسوا أهلاً لها في الكلية.					
.2	عدم مساعدة الجامعة لعضو هيئة التدريس كي ينمو مهنياً.					
.3	غياب التأهيل التربوي لأعضاء هيئة التدريس في الكلية.					
.4	عدم كفاية تأهيل المسؤولين عن عملية مراقبة أعمال هيئة التدريس ومتابعتها.					
.5	قلة التقدير المعنوي لأعضاء هيئة التدريس وقلة تشجيعهم من قبل الإدارة.					
.6	زيادة الأعباء الوظيفية الإضافية لعضو هيئة التدريس.					
.7	صعوبة إجراءات نظام الترفيع والترقية لأعضاء هيئة التدريس.					
.8	نقص الكوادر التدريسية في بعض التخصصات.					
.9	عدم الموضوعية في تقويم الكلية لأداء عضو هيئة التدريس.					

الرقم	الفقرة	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق بدرجة كبيرة	لا أوافق بتاتاً
.10	تدريس أعضاء هيئة التدريس لمواد لا تقع ضمن اختصاصاتهم.					
.11	ضعف الكفاءات الإدارية للكادر الإداري الذي يقود الكلية.					
المحور السادس: محور الموازنة						
.1	قلة الموازنة الممنوحة للنواحي الإدارية في الكلية وعدم تناسبها مع الإنجاز المطلوب تحقيقه.					
.2	قلة الحوافز والمكافآت الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس في الكلية.					
.3	ارتفاع كلفة المعيشة وعدم تناسبها مع الدخل.					
.4	توزيع الإدارة للموازنة يتم بشكل غير مدروس.					
.5	عدم جود حوافز كافية لتشجيع البحث العلمي.					
.6	قلة الإمكانات التقنية اللازمة في مجال التخصص					
.7	عمل الجامعة على تحفيز المبدعين ومكافأتهم.					
.8	الاستفادة من المنح والتبرعات والهبات التي تعطي للكلية بشكل جيد.					
.9	فاعلية الجهاز الإداري في تحديد مصادر التمويل وتوفير الأموال اللازمة للتنظيم لتمكينه من تحقيق أهدافه.					
.10	فاعلية الجهاز المالي والمحاسبي من حيث قدرته على ضبط العمليات المالية والرقابة المالية وإعداد الميزانيات التقديرية والفعلية.					

الرقم	الفقرة	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق بدرجة كبيرة	لا أوافق بتاتاً
المحور السابع: محور التوجيه والقيادة						
.1	تأثر القيادات الإدارية بالآراء غير الموضوعية لبعض الجماعات.					
.2	تعمل إدارة الكلية على قيادة الأفراد والتنسيق بينهم بشكل فاعل.					
.3	تقوم الإدارة بالعمل على خلق قيادة جماعية قوية.					
.4	تتحمل إدارة الكلية مسؤولية العمل والسير في تحقيق الأهداف.					
.5	القدرة على تسير العمل الروتيني اليومي ببساطة.					
.6	يمارس القائد سلطته بشكل ديكتاتوري متسلط في الكلية.					
.7	تنمي الجامعة المهارات القيادية والإدارية التي تتناسب مع عصر المعلومات مع أعضاء هيئة التدريس.					
.8	عدم مرونة الأساليب القيادية التي يتبعها الإداريون مع أعضاء هيئة التدريس.					
.9	يتميز المسؤول في الكلية بالقدرة على التوجيه الصحيح للعاملين معه.					
.10	حرص القيادة الإدارية العليا على إزالة العوائق أو العراقيل التي تحول بين فرق وحلقات العمل وتحقيق الأداء النوعي.					
.11	يتميز النمط الإداري بالديمقراطية.					
.12	المدير غير راغب بممارسة دوره القيادة في الكلية.					

ملحق (2)

الاستبانة بشكلها النهائي

أعضاء الهيئة التدريسية الأفاضل.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في كليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات الأردنية.

لذا صمم هذا الاستبيان لتحقيق غرض الدراسة، ويتكون من جزئين:

الأول: ويتضمن معلومات عامة عن المجيب تتطلبها الدراسة.

الثاني: يتكون من مجموعة من الفقرات المقسمة إلى سبعة محاور هي: (التخطيط، التنظيم، شؤون القوى العاملة، التوجيه والقيادة، اتخاذ القرار، الاتصال، الموازنة).

أرجو قراءتها بتمعن ومن ثم وضع إشارة (×) في المربع المقابل لوجهة نظركم.

كما وأرجو العلم بأن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

شاكراً لكم حسن تعاونكم

أولاً: المعلومات العامة:

يرجى التكرم بوضع إشارة (×) في الخانة المخصصة أدناه:

1- الجنس ذكر ( ) أنثى ( ).

2- سنوات الخبرة: من سنة إلى 5 سنوات ( ) أكثر من 5 سنوات( ).

3- المؤهل العلمي: دكتوراه ( ) ماجستير ( ).

اسم الباحث

عمر تركي البطاينة

الرقم	الفقرة	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	لا أوافق بدرجة كبيرة	لا أوافق بتاتاً
المحور: محور التخطيط والإستراتيجية						
.1	تتسم أهداف الكلية بالوضوح والبساطة.					
.2	تعدد الأساليب في التخطيط في الكلية بدلاً من الأسلوب الواحد.					
.3	مراعاة مصالح أعضاء هيئة التدريس في الكلية عند القيام بالتخطيط.					
.4	امتلاك إدارة الكلية بعد النظر والقدرة على التنبؤ بالتطورات الرياضية المستقبلية.					
.5	مراعاة المرونة لدى صياغة الأهداف الخاصة بالكلية.					
.6	تستنبط الخطط والبرامج من الأهداف الموضوعية للكلية.					
.7	تقوم إدارة الكلية بوضع استراتيجيات لمواجهة المشكلات الطارئة في الكلية.					
.8	قلة عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية مع العاملين.					
.9	عدم إشراك العاملين بالكلية في عملية التخطيط.					
.10	غياب الخطط البديلة والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الخاصة بالكلية.					
المحور: محور التنظيم والتنسيق						
.1	وضع البرامج التنفيذية اللازمة لسير العمل في الكلية بعناية.					
.2	مراعاة مبادئ التنظيم الإداري السليم حتى ينتظم العمل بالكلية.					
.3	المرونة في تطبيق التنظيم الإداري في الكلية.					
.4	تحرص إدارة الكلية على أن تكون أعمال الهيئة التدريسية منسقة بشكل يحقق الأهداف المرسومة.					

.5	التنسيق الكامل بين الشؤون التعليمية والشؤون الإدارية والمالية في الكلية.					
.6	ضعف التنسيق بين كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية.					
.7	هناك ضعف في كيفية توزيع الأعمال والأنشطة داخل الكلية.					
المحور: محور شؤون القوى العاملة						
.1	وجود معايير موضوعية في تولي المناصب الإدارية في الكلية.					
.2	تقوم إدارة الكلية بمساعدة عضو هيئة التدريس كي ينمو مهنياً.					
.3	تحفيز وتشجيع المبدعين ومكافأتهم في الكلية.					
.4	سهولة إجراءات نظام الترفيع والترقية لأعضاء هيئة التدريس في الكلية.					
.5	تمارس الموضوعية في تقويم الكلية لأداء عضو هيئة التدريس.					
.6	غياب التأهيل التربوي لأعضاء هيئة التدريس في الكلية.					
.7	يقوم أعضاء هيئة التدريس بتدريس مواد لا تقع ضمن اختصاصاتهم.					
.8	هناك ضعف في الكفاية الإدارية للكادر الذي يقود الكلية.					
المحور: التوجيه والقيادة						
.1	تقوم إدارة الكلية بقيادة الأفراد والتنسيق بينهم بشكل فاعل.					
.2	تظهر مقدرة العميد على التوجيه الصحيح للعاملين معه بشكل واضح.					
.3	تقوم الإدارة بالعمل على خلق قيادة جماعية قوية.					
.4	يتميز النمط الإداري بالديمقراطية.					

.5	تتميز الإدارة بالقدرة على تسيير العمل الروتيني اليومي ببساطة.					
.6	عدم أهلية الإداريين للمناصب التي يحتلونها في الكلية.					
.7	رئيس قسم غير راغب بممارسة دوره القيادي في الكلية.					
.8	عدم مرونة الأساليب القيادية المتبعة مع أعضاء هيئة التدريس من قبل الإدارة.					
المحور اتخاذ القرار						
.1	تتميز إدارة الكلية بالقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة.					
.2	تلاحظ الجدية الكبيرة في إنجاز المعاملات الخاصة بعضو هيئة التدريس.					
.3	قدرة العاملين في الكلية على تحمل مسؤولية واجباتهم العملية.					
.4	تطبيق اللوائح والأنظمة والقوانين عند اتخاذ قرارات خاصة بالكلية.					
.5	تظهر الفردية والمزاجية في القيام بالواجبات من قبل العاملين في الكلية.					
.6	طغيان الروتين والإجراءات المطولة في تطبيق التعليمات في الكلية.					
.7	المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية في الكلية.					
محور الاتصال						
.1	يوجد جو ملائم وصحي لعملية الاتصال مع العميد بحرية دون الشعور بقلق أو توتر.					
.2	قدرة العميد على تفعيل عملية الاتصال غير الرسمي بين الرؤساء والمرؤوسين.					

.3	إنشاء قنوات اتصال قوية ومفتوحة بين الكلية ومؤسسات المجتمع المحلي مثل وسائل الإعلام (كالإذاعة، الصحف، التلفزيون، والاتحادات الرياضية، والأندية).					
.4	توافر قنوات اتصال واضحة ومحددة بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة.					
.5	استخدام التكنولوجيا في عملية الاتصال في الجامعة.					
.6	غياب الثقة بين العاملين في الكلية مما يؤدي إلى عملية اتصال غير فعالة.					
.7	الاعتماد المفرط في استخدام الكتب الرسمية في عملية الاتصال الإداري.					
.8	افتقار المرونة في استخدام الكتب الرسمية في عملية الاتصال الإداري.					
محور الموازنة						
.1	توزيع الإدارة للمخصصات المالية في الكلية يتم بشكل مدروس.					
.2	الاستفادة من المنح والتبرعات والهبات التي تعطى للكلية بشكل جيد.					
.3	فاعلية الجهاز الإداري في الكلية في تحديد مصادر التمويل وتوفير الأموال اللازمة للتنظيم لتمكينه من تحقيق أهدافه.					
.4	تستعين الإدارة بآراء أعضاء هيئة التدريس عند وضع الموازنة الخاصة بالكلية.					
.5	تعمل الجامعة على تحفيز المبدعين من أعضاء هيئة التدريس في الكلية ومكافآتهم.					
.6	ضعف الموازنة المخصصة للنواحي الإدارية في الكلية وعدم تناسبها مع الإنجاز المطلوب تحقيقه.					

7.	قلة الإمكانيات التقنية اللازمة في مجال التخصص في الكلية.					
8.	ارتفاع كلفة المعيشة وعدم تناسبها مع الدخل الخاص بالعاملين في الكلية.					

ملحق (3)

أعضاء لجنة التحكيم

1. أ . د . فايز أبو عريضة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة اليرموك.
2. أ . د . بسام مسمار، كلية التربية الرياضية ، الجامعة الأردنية .
3. أ . د . أحمد عودة ، كلية التربية ، جامعة اليرموك .
4. د . سليم الجزازي ، كلية علوم الرياضة ، جامعة مؤته .
5. د . أميرة آبده . كلية علوم الرياضة ، جامعة مؤته .
6. د . زياد طحاينة ، كلية علوم الرياضة ، الجامعة الهاشمية .
7. د . مازن حتاملة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة اليرموك .
8. د . نبيل شمروخ ، كلية التربية الرياضية ، جامعة اليرموك .
9. د . حسن الطويل ، كلية علوم الرياضة ، جامعة مؤته .

Abstract

Bataineh, T. Omar. Administrative Problem Faced By Teaching Staff in Jordanian Universities physical education, Yarmouk University, 2007. (Supervisor: Prof. Ibrehim Wezermes)

The Purpose of this study was to identify the administrative problems facing teaching staff at the faculties of physical education in Jordan, also to identify the difference level of problems according to gender, level of education, and experience.

Subjects were (66) physical education teaching staff (M=57, F=9), representing (Yarmouk, Jordanian, Hashemite, Mu'tah Universities).

For data collection, the researcher developed a questionnaire consisted of two parts: the personal information (gender, level of education, and experience), and the second part consist of (56) items divided into seven subscale (planning and strategies, organizing and coordination, humor resources, direction and leadership, decision making, communication, and budgeting). To analyze the subject response to the questionnaire (means, standard deviations, and t-test) were used. The results showed that subjects in this study facing administrative problem in communication leadership.

Decision making, organization and coordination, planning and strategies, were in the middle level. Also no significant differences were found between subjects according to gender level, education, or experience.

The research recommended to form a special strategy for faculties of physical education with vision to reach goals, and evaluation standards for teaching staff and to enhance the level of administrators holding position,at the faculty .

Key words: Administrative problem, faculties of physical education, teaching staff.